



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik  
Box 114, 221 00 Lund

PEDK01: Kandidatuppsats,  
15 hp  
Seminariedatum: 2013-06-04

# En yrkesrolls många ansikten

---

En kvalitativ studie av en odefinierad yrkesroll  
inom bemanningsbranschen

Författare:  
Caroline Gustafsson  
&  
Linnéa Lindqvist

Handledare: Lotta Johansson

# Sammanfattning

---

**Titel:** En yrkesrolls många ansikten- En kvalitativ studie av en odefinierad yrkesroll inom bemanningsbranschen

**Seminariedatum:** 2013-06-04

**Universitet:** Lunds Universitet

**Institution:** Sociologiska institutionen

**Ämne:** Kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik

**Sidantal:** 63

**Författare:** Caroline Gustafsson, Linnéa Lindqvist

**Handledare:** Lotta Johansson

**Nyckelord:** Bemanning, kompetens, rekrytering, befattning, yrkesroll

**Sammanfattning:** Syftet med vår uppsats är att identifiera en yrkesroll där befattningshavaren arbetar på ett bemanningsföretag med att bemanna för andra företags räkning inom olika branscher med egen anställda konsulter. De arbetar proaktivt med att ha en personalstyrka redo med konsulter som snabbt kan börja arbeta då behov från kunder uppkommer. Uppsatsen är skriven utifrån teorier gällande arbetslivspedagogik, kompetens, lärande, ledarskap och kommunikation. Centrala teorier har för oss varit Lundmarks kompetensblomma, Illeris definitioner gällande lärande och kompetensutveckling samt Lindelöws kompetensmodell. Våra presenterade teorier är hämtade från vetenskapliga artiklar och böcker inom vårt valda forskningsområde. Vi har antagit en abduktiv ansats och en kvalitativ metod med ett hermeneutiskt perspektiv. Empirin består utav av intervjuer, analys av annonser samt befattningsbeskrivningar, vilka är genomförda med en kvalitativ textanalys. Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer med tre intervjupersoner från tre bemanningsföretag, samt analys av annonser och rollbeskrivningar på respektive befattning. Det finns olika inriktningar inom bemanningsföretag där rekrytering och bemanning är två skilda, även med avseende på arbetssättet. Det företag vi har samarbetat med arbetar inom bemanning. Utifrån de dokument och intervjuer vi analyserat har vi i vår studie kommit fram till att de tre olika befattningarna i stort sätt har samma arbetsuppgifter. Trots detta framkom det att alla de analyserade dokumenten skilde sig åt på synen av krävda kompetenser. Befattningshavarnas syn på de kompetenser som behövdes för att klara av den befattning de hade, skilde sig såväl från annonsernas krav som från befattningsbeskrivningarnas. I vår uppsatsanalys redogör vi för de för- och nackdelar som kan uppstå när en organisations tolkning av en yrkesroll skiljer sig gentemot befattningshavarens tolkning. Vi lyfter även problematiken med yrkesrollens många ansikten på olika företag kan resultera i att felrekrytering, delade åsikter i arbetets innebörd och påverkan på yrkets status.

# Innehållsförteckning

---

|  |    |
|--|----|
| Förord .....                                   | 5  |
| Begreppsdefinitioner .....                     | 6  |
| 1. Introduktion .....                          | 7  |
| 1.1 Problembakgrund .....                      | 7  |
| 1.2 Bakgrund till frågeställning.....          | 8  |
| 1.3 Syfte .....                                | 9  |
| 1.4 Problemformulering .....                   | 9  |
| 1.5 Avgränsningar .....                        | 9  |
| 2. Tidigare forskning .....                    | 11 |
| 3. Teori .....                                 | 13 |
| 3.1 Befattningsförändringar .....              | 13 |
| 3.2 Kompetens – definition och innehåll .....  | 13 |
| 3.3 Kompetensmodell.....                       | 17 |
| 3.4 Kompetens och lärande .....                | 18 |
| 3.5 Lärstrategier för kompetensutveckling..... | 20 |
| 3.6 Ledarskap .....                            | 20 |
| 3.6.1 Ett doktrinskifte.....                   | 20 |
| 3.6.2 Problemlösning.....                      | 21 |
| 3.6.3 Relationer och kommunikation .....       | 22 |
| 3.7 Dialogkompetens.....                       | 22 |
| 3.8 Makt och status.....                       | 23 |
| 4. Metod .....                                 | 25 |
| 4.1 Metodval.....                              | 25 |
| 4.2 Förförståelse .....                        | 27 |
| 4.3 Urval.....                                 | 27 |
| 4.4 Genomförande .....                         | 28 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.5   | Analysmetod.....  | 29 |
| 4.6   | Etik .....  | 31 |
| 4.7   | Litteraturmetod.....  | 32 |
| 4.8   | Metodkvalitet .....   | 33 |
| 4.9   | Metodsammanfattning.....                                      | 34 |
| 5.    | Resultat.....   | 35 |
| 5.1   | Bemannings- och rekryteringsansvarig - Person A.....          | 35 |
| 5.2   | Konsultchef - Person B .....                                  | 36 |
| 5.3   | Consultant manager - Person C.....                            | 38 |
| 5.4   | Resultatsammanfattning .....                                  | 39 |
| 6.    | Analys.....   | 40 |
| 6.1   | Likheter och skillnader.....                                  | 40 |
| 6.2   | Befattningshavarnas syn på centrala kompetenser .....         | 42 |
| 6.3   | För- och nackdelar med en odefinierad yrkesroll.....          | 44 |
| 6.3.1 | Arbetstagare .....  | 44 |
| 6.3.2 | Arbetsgivare .....  | 45 |
| 6.3.3 | Yrkesrollens status .....                                     | 46 |
| 6.4   | Sammanfattning .....  | 47 |
| 6.4.1 | Annons Bemanningsansvarig.....                                | 48 |
| 6.5   | Diskussion .....  | 48 |
| 7.    | Referenslista .....   | 50 |
| 8.    | Bilagor.....  | 53 |
|       | Bilaga 1: Intervjuguide.....                                  | 53 |
|       | Bilaga 2: Lindelöws kompetensmodell .....                     | 54 |
|       | Bilaga 3: Annons 1: Bemannings- och rekryteringsansvarig..... | 56 |
|       | Bilaga 4: Annons 2: Konsultchef .....                         | 57 |
|       | Bilaga 5: Annons 3: Consultant manager.....                   | 58 |

|  |    |
|--|----|
| Bilaga 6: Befattningsbeskrivning 1: Bemannings- och rekryteringsansvarig ..... | 59 |
| Bilaga 7: Befattningsbeskrivning 2: Konsultchef .....                          | 60 |
| Bilaga 8: Befattningsbeskrivning 3: Consultant manager .....                   | 62 |

# Förord

---

Vi vill inleda med att tacka de som gjort uppsatsen möjlig för oss att genomföra. Tack till våra intervjupersoner som genom sitt deltagande i intervjuer och bidrag av värdefull information och synpunkter som fört vårt arbete framåt. Tack även till vår handledare, Lotta Johansson, för det stöd vi fått genom hela arbetsprocessen. Slutligen vill vi också rikta ett stort tack till våra kurskamrater samt vår lärare Bosse Bergstedt för givande seminarier och samtal under de lektioner vi haft tillsammans.

**Lund**

**2013**

*Caroline Gustafsson*

&

*Linnéa Lindqvist*

# Begreppsdefinitioner

---

**Almega Tjänsteföretagen för Bemanningföretagen** – tidigare en branschorganisation för bemanningsföretag, tillsammans med SPUR (se nedan) idag Bemanningföretagen(BF<sup>1</sup>).

**Befattningshavare** - individen som innehar en position eller roll inom en organisation.

**Befattningsbeskrivning** - ett företags beskrivning av arbetsuppgifter på en specifik tjänst.

**Headhunting** – bemanningsföretaget sköter rekrytering när kunden ska anställa. Huvudsyftet är att hitta rätt person till rätt plats (BF).

**HR-utveckling** – personaladministrativa och personalstrategiska åtgärder (BF).

**Interim management** - tillhandahållande av chefer för temporära uppdrag.

**Personaluthyrning** - bemanningsföretaget hyr ut sina anställda till kundföretaget. Kunden står för arbetsledningen (BF).

**Personalentreprenad** – bemanningsföretaget bemannar en hel avdelning, en process eller en verksamhet åt kunden (BF).

**Search** – chefsrekrytering genom riktad sökning och urval (BF).

**SPUR** – branschorganisationen Svenska Personaluthyrning- och Rekryteringsförbundet (BF).

**Yrkesroll**- arbetsuppgifterna som utförs av en befattningshavare.

---

<sup>1</sup> **Bemanningsföretagen.se** – branschorganisation bestående av uthyrnings-, omställnings-, och rekryteringsföretag. Hänvisning kommer fortsättningsvis att vara (BF), se referenslista för fullständig referens.

# 1. Introduktion

---

*I detta kapitel ämnar vi att ge er en introduktion och bakgrund till vårt valda ämne. Vår problembakgrund, bakgrund till frågeställning, syfte, problemformulering samt avgränsningar kommer även att presenteras nedan.*

---

## **1.1 Problembakgrund**

I takt med globaliseringen av samhället krävs det att företagen försöker hänga med i utvecklingen genom att införa en mer flexibel arbetsorganisation (Bergström, 2007). Flexibiliteten inom företagen har bidragit till att bemanningsföretagen idag fått allt större utrymme på marknaden, då de kan hjälpa arbetsgivarna med personalförsörjning. 1993 avreglerades en då 50 år gammal lag som innebar att förmedling av arbetskraft betraktades som en privat arbetsförmedling och skulle således anses som olaglig (Bergström, 2007). Bemanningsbranschen har sedan dess expanderat i snabb takt och är en utav de snabbast växande branscherna i Sverige idag (BF). Detta blev därför ett startskott för en ny marknad där andra företag än arbetsförmedlingen fick möjlighet att bistå med, samt förmedla personal. År 2003 gick SPUR och Almega ihop och bildade gemensamt branschorganisationen *Bemanningsföretagen* (BF). Deras huvudsakliga uppgift är att säkerställa en fortsatt stadig och expansiv utveckling av bemanningsbranschen i Sverige. Bemanningsföretagen är idag den organisation som tillhandahåller mest information kring branschen, detta genom sitt ökande medlemsantal samt forskning, debattartiklar, rapporter och undersökningar (BF). Bemanningsbranschen består idag utav tre förgreningar av företag. Dessa tre är: *uthyrningsföretag*, vars huvudsakliga uppgift är personaluthyrning samt personalentreprenad, *omställningsföretag*, som sysslar med bland annat jobbcoachning, utbildning och HR-utveckling samt *rekryteringsföretag*, som arbetar med headhunting, interim management och search (BF).

På den svenska arbetsmarknaden är enligt BF cirka 85 % av de verksamma bemanningsföretagen auktoriserade och medlemmar i en branschorganisation. En auktorisering innebär att företaget uppfyller de krav som BF ställer, detta för att säkerställa företaget gentemot både arbetsgivare och arbetstagare.



Kraven på arbetstagare idag är större och mer varierande och arbetsgivarna kräver av bemanningsföretagen att deras konsulter ska vara flexibla och öppna för konstant förändring (Bergström, 2007). Arbetsgivarnas krav har sin förklaring i samhällets ständiga förändring i samspel med den ökade globaliseringen. Det betyder att det ställs höga krav på de som innehar befattningen vilken innebär att rekrytera konsulter för bemanningsföretaget. Detta då de konstant måste kunna erbjuda den personal som företagen efterfrågar. I intervjuerna vi genomfört framgår det att arbetssättet för befattningshavaren således är omväxlande. Detta då arbetsuppgifterna kräver en stor kundkrets med kontinuerlig uppföljning och där förtroendet mellan kunder och befattningshavaren spelar stor roll. Det är också viktigt att, vid all rekrytering, hitta rätt personal som innehar de kompetenser som krävs för att klara av yrket. Detta då en felrekrytering till en tjänst kan kosta företaget alltifrån 180 000 till 990 000 svenska kronor, enligt Malin Lindelöw Danielsson (2003).

## ***1.2 Bakgrund till frågeställning***

Vi hade en vilja att fokusera på personalen som arbetar med själva rekryteringen på bemanningsföretag för att få veta mer om vad de ansåg sig behöva, i form av kompetenser, för att klara av sitt arbete. Vi visste att rekryterare använde sig av olika hjälpmedel för att kvalitetssäkra sitt arbete i form av olika tester och arbetsbeskrivningar och vi trodde att all bemanning till största del fungerade på samma sätt. Efter ett inledande möte med en anställd på ett bemanningsföretag kom det fram att så inte var fallet. Det finns olika inriktningar inom bemanningsföretag där rekrytering och bemanning är två skilda, även med avseende på arbetssättet. Den person vi pratade med arbetade inom bemanning och inte rekrytering och förklarade att de ofta hade problem med att få anställda på ett uthyrningsföretag att stanna kvar en längre tid när de väl börjat arbeta där. Det visade sig att när vi letade efter lämpliga intervjupersoner med samma titlar på företaget fanns det inte. Då breddade vi oss till bemanningsföretag i närliggande geografiskt område för att få tag på fler intervjupersoner med samma titel. I vårt sökande stötte vi på flera olika titlar, något vi fann intressant. Genom fortsatta sökningar på bland annat arbetsförmedlingens hemsida fann vi att det inom bemanningsbranschen fanns många annonser med olika titlar men med, vad vi kunde utläsa, liknande arbetsuppgifter. Därför ändrades våra avgränsningar, samtidigt som vi fick ett tydligare problemområde. Vi fann det intressant att försöka identifiera en yrkesroll och genom en analys av befattningsbeskrivningar samt annonser och intervjuer med verksam personal inom bemanningsbranschen, se på vilka kompetenser som krävdes för att arbeta med yrkesrollen. Dessutom ville vi se på skillnader och likheter mellan de olika dokumenten.

Svårigheten med den höga omsättningen av personal på befattningar inom bemanningsbranschen var även det något som intresserade oss och blev ytterligare en dimension vi ville ta hänsyn till.

### ***1.3 Syfte***

Vi har som syfte att göra en studie gällande tre av befattningarna inom bemanningsbranschen, vilka är Bemannings- och rekryteringsansvarig, Consultant manager samt Konsultchef. Studiens syfte blir således att se på likheter och skillnader med avseende på kompetenser som krävs för att klara av yrkesrollen, både utifrån befattningshavarnas perspektiv men också utifrån organisationens. Detta i form av befattningsbeskrivningar, annonser samt svaren från intervjupersonerna på de befattningar som vi valt att undersöka.

### ***1.4 Problemformulering***

Samhället utvecklas i takt med globalisering och för att företagen ska hänga med i utvecklingen menar Bäcklund och Gestrélius (1989) att det krävs att de förändrar sin arbetsorganisation genom exempelvis nya befattningar. Då varje anställning är viktig och arbetet med bemanning är så komplext fann vi svårigheter med yrkesrollens olika titlar. Därför har följande frågor blivit intressanta för oss att undersöka:

- Vad finns det för skillnader och likheter mellan kompetenserna som krävs av befattningshavaren vilka beskrivs i intervjuerna, annonserna och befattningsbeskrivningarna?
- Vilka kompetenser anser befattningshavarna vara centrala för att behärska sina arbetsuppgifter?
- Vilka för- och nackdelar kan en odefinierad yrkesroll ha, i förhållande till arbetsgivare, arbetstagare och yrkets status?

### ***1.5 Avgränsningar***

Vi har använt annonser, befattningsbeskrivningar och intervjupersoner med olika titlar utifrån nedanstående förklarande kriterier, detta för att sedan kartlägga yrkesrollen utifrån dokumentens syn på krävda kompetenser. Detta har slutligen resulterat i tre annonser på tre intervjupersoners olika yrkestitlar samt respektive yrkestitels befattningsbeskrivningar. Nedan följer förklaringar kring våra intervjupersoners kriterier:

- **Arbetar var?** På bemanningsföretag med inriktning på uthyrning.
- **Arbetar med?** Att bemanna för andra företags räkning, inom olika branscher, med egenanställda konsulter men där arbetsgivaren står för arbetsledningen.
- **Arbetar hur?** De arbetar proaktivt genom att ha en viss personalstyrka redo i form av konsulter som snabbt kan bemanna en tjänst då behov från kunder uppkommer.

## 2. Tidigare forskning

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera en del av den tidigare forskning som gjorts gällande bemanningsbranschen i Sverige. Tidigare forskning gällande begrepp såsom kompetens och lärande kommer även att belysas. Detta för att du, som läsare, ska få en inblick var vår uppsats positionerar sig med avseende på tidigare forskning.*

---

Det vi fann, när vi började intressera oss för branschen, var att mycket utav den forskning som gjorts har haft en inriktning på relationen mellan konsulter och rekryterare men också vilka kompetenser som krävs av de konsulter som är anställda av bemanningsföretag. Vi har inte funnit någon forskning som gjorts på vår forskningsinriktning med avseende på kompetenser samt de avgränsningar vi gjort. Mycket av den litteratur vi funnit har varit från sent 1990-tal eller tidigt 2000-tal och med tanke på utvecklingen som skett under de senaste 20 åren ansåg vi att dessa referenser var föråldrade och således inaktuella för oss.

Ett problem vi har stött på är att fokus har lagts på rekryterarna ur ett psykologiskt perspektiv, exempelvis Kahlke och Schmidt (2002) *Arbetsanalys och personbedömning*. Vilken visar hur rekrytering kan gå till ur ett psykologiskt perspektiv med avseende på exempelvis personlighetstester. Vi har även stött på litteratur ur ett ekonomiskt perspektiv under vårt sökande efter lämpliga teorier för vår uppsats. Paula Liukkonens (2006) bok *Bemannings ekonomi: om personal, ekonomi och ansvar förr och nu* är exempel på detta.

Vårt grundläggande perspektiv är arbetslivspedagogik. Vi har inom arbetslivspedagogiken funnit svårigheter med att hitta forskning kring ämnena rekrytering och bemanningsbranschen. Likaså att finna opartisk forskning då exempelvis referensen BF är en branschorganisation för bemanningsföretagen. Detta betyder således att rapporter och debattartiklar som presenteras där är positivt inställda till det som hör branschen till. Exempel på detta går att finna i debattartikeln *Regeringen hindrar bemanningsföretagen från att skapa jobb* (2012) skriven av Henrik Bäckström, förbundsdirektör för bemanningsföretagen.

Utöver begreppen kring bemanningsbranschen är kompetens ett centralt ord för vår uppsats. Kompetens har som begrepp funnits länge vilket således betyder att en mängd forskning har gjorts på ämnet. Vi har under vår studietid kommit i kontakt med både Per-Erik Ellströms

(1992), Knud Illeris (2013) och Lundmarks (1998) teorier där kompetens står i fokus och därför har vår användning av deras material varit en självklar grund för oss. Vi vill gärna använda oss av nutida forskning för att teorierna i vår uppsats ska vara så aktuella som möjligt. Därav vår användning av exempelvis Illeris senaste bok *Kompetens* (2013) som har sammanställt tidigare forskning inom kompetens.

Avslutningsvis anser vi att vi placerar oss kring den forskning som lägger fokus på befattningshavaren och vad som krävs av denne. Vårt grundläggande fokus är det pedagogiska perspektivet, detta genom att belysa kompetenser, kompetensutveckling samt lärande. Vi har även med arbetsgivarens och organisationens perspektiv när vi ser på den odefinierade yrkesrollen som undersökts i uppsatsen, då vi vill lyfta fram detta perspektiv som relativt utforskat.

## 3. Teori

---

*I detta kapitel vill vi visa de teorier som tillsammans med empirin kommer att resultera i vår uppsatsanalys. En inledande förklaring av synen på en befattning och dess förändringar följs upp av begrepp så som kompetens, lärande, ledarskap, problemlösning, kommunikation samt makt och status. Detta kapitel kommer att ge er både en definition av begreppen samt en beskrivning av vad dessa står för innehållsmässigt.*

---

### 3.1 Befattningsförändringar

Svenska företag påverkas mycket av den ekonomiska och tekniska utvecklingen som sker i det omgivande samhället, men också av kulturella, sociala och politiska värderingar så som exempelvis lagar och policys. Denna samhällsutveckling ställer krav på företagen och tvingar dem till att förändra sin arbetsorganisation för att möta de nya kraven (Bäcklund & Gestrélius, 1989). En förändring i arbetsorganisationen kan ske genom förändring av en eller flera befattningar. En befattning beskrivs av Bäcklund och Gestrélius (1989) som en position i en arbetsorganisation, där positionen är menad att användas av en individ. Vilken roll denna position innebär inom organisationen påverkas av alla ovanstående utvecklings- och samhällsfaktorer. Befattningshavaren är den individ som utifrån de skyldigheter och rättigheter som krävs för ett korrekt utförande av befattningen, även väljer att följa och utöva dessa. Exempel på detta är *sociala*, så som ledarskap, samarbete och acceptans men också *tekniska*, så som personlig och teknisk yrkeskunskap samt yrkesfärdighet.

Bäcklund och Gestrélius (1989) menar vidare att beroende på hur en befattning är utformad kommer den att spegla befattningshavarens syn på de skyldigheter och rättigheter som är angivna, vilket också påverkas av befattningshavarens kompetenser. Detta då skyldigheter och rättigheter kan finnas i form av befattningsbeskrivningar, anvisningar eller praxis och organisationen, kan ha en syn på befattningens innebörd vilken inte stämmer med befattningshavarens syn (Bäcklund & Gestrélius, 1989).

### 3.2 Kompetens – definition och innehåll

Kompetensbegreppet är ett begrepp som under de senaste 30 åren vuxit fram och gradvis utvecklats i Sverige. Kompetensbegreppet går i Sverige att finna inom såväl skola och utbildning, som inom arbetslivet. Detta betyder därför att det finns många definitioner på

begreppet (Illeris, 2013). Vi anser att vi i vår uppsats behöver använda två definitioner av kompetensbegreppet, detta för att fånga in och komplettera vårt valda forskningsområde. Den första definitionen är av Per-Erik Ellström och går att finna i *Kompetens, Utbildning och Lärande i arbetsliv* (1992),

*“En individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation, kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och om möjligt utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder” (Ellström, 1992, s. 21)*

Ellströms (1992) definition av kompetens anser vi vara mer grundläggande. Följande citat av Dominique Rychen och Laura Salganik i samarbete med organisationen OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) anser vi vara en mer arbetslivsanpassad definition och fungerar därför som ett komplement till Ellströms citat i vår uppsats,

*”Kompetens definieras som förmågan att på ett framgångsrikt sätt förhålla sig till komplexa krav i ett bestämt sammanhang genom mobilisering av psykosociala förutsättningar (inklusive både kognitiva och icke-kognitiva aspekter). Det innebär en kravorienterad eller funktionell syn på definitionen av kompetens. Det fokuseras i synnerhet på de resultaten som individen uppnår genom en handling, ett val eller ett beteende med hänsyn till de krav som exempelvis knyts till en bestämd yrkesposition, en social roll eller ett personligt projekt.” (Illeris, 2013, s. 33)*

Definitionen av begreppet kompetens är, i likhet med innehållet av det, svårt att greppa i bara några få meningar. Vi har därför valt att utgå ifrån Illeris (2013) element, som på ett mer utförligt sätt beskriver innehållet beträffande kompetens, och vävt ihop den med Lundmarks (1998) *Kompetensblomma* (se figur 1) vilken också försöker förklara och förstå komplexiteten med att definiera begreppet kompetens.



Figur 1. Kompetensblomma (Lundmark, 1998, s.35).

Som första steg i att förstå och på ett mer ingående sätt ta reda på vad kompetens innebär, menar Illeris (2013) att en skillnad på kompetens och kvalifikationer bör göras. Illeris (2013) menar att kompetenser skiljer sig från kvalifikationer, då kvalifikationer endast är kunskap som används vid specifika situationer, vilka är kopplade till lärsituationen. Lundmark (1998) menar att kompetens alltid måste hänga ihop med någon sorts aktivitet och att en individ är mer eller mindre kompetent beroende på i vilken situation denna befinner sig i. Det betyder att det mest centrala med kompetensbegreppet är situations- och handlingsrelaterat där flera kvalifikationer tillsammans resulterar i en kompetens som kan användas i andra situationer än i just den specifika situationen som kvalifikationen lärdes i (Illeris, 2013). Lundmark (1998) bekräftar Illeris (2013) om att kompetens är beroende av i vilken situation en individ befinner sig i och menar att kompetens därför står för en potentiell handlingsförmåga som relateras till vilken situation individen befinner sig i eller vilket arbete som utförs. Ett av bladen i Lundmarks (1998) Kompetensblomma heter *Yrkesteknisk kompetens* och innehåller de grundläggande kunskaperna och färdigheterna som behövs för att klara av de ålagda arbetsuppgifterna. Traditionellt sett är det *kunskaper, färdigheter* och *attityder* som är de grundläggande elementen när det talas om kompetenser (Illeris, 2013). Det finns situationer där dessa tre i samspel med varandra leder till att uppgiften utförs, men Illeris (2013) menar att det idag krävs att dessa tre traditionella element kompletteras med andra kvalifikationer för att uppgifter ska utföras på ett än mer djupgående sätt vilket också Lundmark (1998) bekräftar, men tillägger att motivation och vilja också är viktiga delar i kompetensbegreppet.



Viktigt, med avseende på kompetenser och dess olika element, är bedömningar och beslutsfattande. Inom arbetslivet är detta en viktig del då det läggs stor vikt vid att kunna ta rätt beslut och bedömningar vid olika situationer. Lundmark (1998) kallar denna kompetens för den *Strategiska kompetensen* vilket betyder att individen kan förstå vad som behövs göras i en viss situation, trots att det kan vara omständigheter som försvårar beslutsfattandet. I samband med att kunna fatta snabba beslut och göra rätt bedömningar krävs även att det finns en förståelse för de strukturella sammanhangen vilket får medhåll av Illeris (2013). Det betyder att individer behöver ha en förståelse för hur olika situationer och handlingar hänger ihop, men även vilka följder besluten får. I det strukturella kompetensbladet är det därför viktigt att inom arbetslivet ha kunskap om hur verksamheten ska fungera, vilka mål som finns och dessutom ha en förståelse av vad den egna yrkesrollen innebär (Illeris, 2013; Lundmark, 1998).

Social kompetens, socialitet och samarbetsförmåga är grundläggande element som ingår i Illeris (2013) ovanstående element. Lundmark (1998) kallar dessa för *Social kompetens* i sin Kompetensblomma. Till stor del innebär detta att, i olika situationer handla med respekt, ömsesidighet och att ha förmågan att se ur andra individers perspektiv. Det sista kompetenselementet som Illeris (2013) talar om är förmågan att handla självständigt, med självinsikt och självförtroende. Det betyder att personen i fråga måste förstå sina egna attityder och lita på sin egen förmåga och egenvärde för att uppnå önskade resultat.

Utöver det som Illeris (2013) tar upp som grundläggande för innehållet i kompetens finns det ytterligare kompetenselement som vidgar begreppet. De element menar Illeris (2013) karaktäriseras av sin osystematiska användning då de används mer sällan än ovan beskrivna faktorer och är exempelvis:

- Kreativitet: kunskapen att kunna hantera oväntade och oförutsägbara situationer där kreativiteten används för att få nya tankebanor och finna lösningar.
- Kombinationsförmåga: kunskapen att kunna sätta olika områden och förbindelser tillsammans vilket leder till nya möjligheter och överskridande av redan anskaffade förmågor.
- Flexibilitet: kunskapen att kunna ställa om och tänka nytt vid behov. Förklaras även som omställningsberedskap.
- Empati: kunskapen att med inlevelse kunna förstå andras känslor och uppfatta hur de känner sig.

Lundmark (1998) väver istället in dessa element under *Personliga kompetenser* i sin modell och menar att de är viktiga då de bidrar till konflikthantering och en bredare förståelse för andra människor. Avslutningsvis resulterar de olika bladen i kompetensblomman i den *Funktionella kompetensen* vilket innebär i vilken grad en individ klarar av sitt arbete utifrån de olika arbetssituationerna denne ställs inför (Lundmark, 1998).

### **3.3 Kompetensmodell**

För att identifiera de kompetenser, förmågor och kvalifikationer som krävs inför implementeringen av en ny tjänst eller för att utveckla en befintlig tjänst kan företag använda sig av en kompetensmodell (Lindelöw, 2008). En kompetensmodell sammanfattar de färdigheter och förhållningssätt som påverkar det arbete som yrkesrollen innebär. Modellen hjälper till att definiera och förtydliga processen inom organisationen då den tydliggör begrepp som används såväl i rekryteringsprocessen som vid utvecklandet av tjänster. Lindelöw (2008) menar vidare att användandet av kompetensmodellen till viss del kan göra kompetenserna mätbara och på så sätt leda till att intervjuer och tester utvecklas, detta för att på ett likvärdigt sätt mäta och jämföra individer i en rekryteringsprocess. Modellen resulterar även i att fokus hamnar på begreppen som ingår i kompetens, vilket leder till att organisationers personalstrategi blir central och även att gapet mellan behövd kompetens och befintlig kompetens kan identifieras. Detta betyder således att kompetensmodellen går att använda på befintliga tjänster men även på nya tjänster som behöver utvecklas (Lindelöw, 2008).

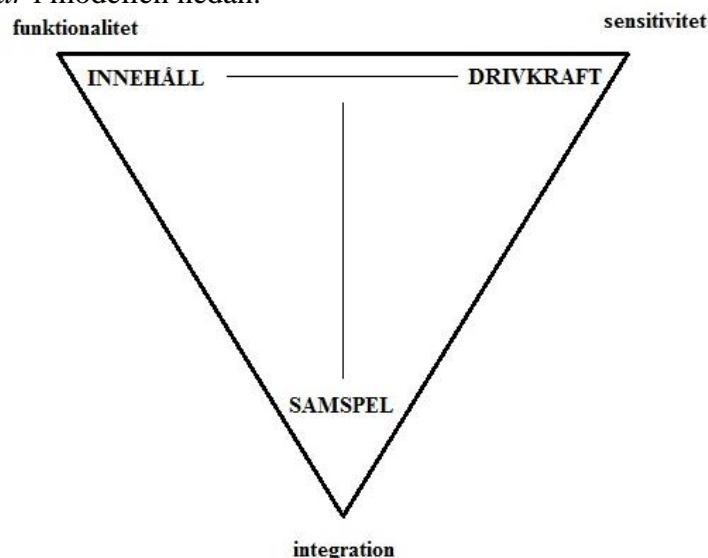
Kompetensmodellen går att jämföra med en kravspecifikation, där strategin ämnar att tydliggöra de krav som ställs på en specifik yrkesroll (Lindelöw, 2008). Enligt Lindelöw (2008) är olika organisationers behov mer lika än olika därför har Kompetensmodellen utvecklats för att fylla behovet av en mer generell metod och för att rätt kompetenser ska innehas av yrkesutövarna. Begreppen som används i modellen går att finna i teorier gällande kompetens men är i Kompetensmodellen baserade på begåvnings- och personlighetstester. Begreppen består av fyra huvudgrupper; *sociala färdigheter*, *personliga förmågor*, *intellektuella färdigheter* samt *ledarskapsförmågor* (se bilaga 2: Kompetensmodell). De olika huvudgrupperna består sedan av flera olika kompetenser, vilka tillsammans i olika sammansättningar, bildar en kravspecifikation med färdigheter som de olika yrkesrollerna kräver (Lindelöw, 2008). Utmärkande kompetenser för de olika huvudgrupperna är exempelvis följande:

- *Personliga förmågor*: initiativtagande, flexibel, prestationsorienterad samt energisk
- *Sociala färdigheter*: samarbetsförmåga, lojal, serviceinriktad samt relationsskapande
- *Ledarskapsförmågor*: ledarskap, ekonomisk medvetenhet, strategisk samt beslutsam.
- *Intellektuella färdigheter*: strukturerad, specialistkunskap, kvalitetsmedveten samt problemlösande analysförmåga (Lindelöw, 2008).

### 3.4 Kompetens och lärande

Lärande består av olika processer som sker i hjärnan, alla kopplade till olika situationer och handlingar. Den processen som sker först, med avseende på lärande i förhållande till kompetens, handlar om processen som samspejar mellan de yttre och inre variablerna. Detta förklaras genom hur individen förhåller sig till de materiella och sociala omgivningarna. Denna process är pågående under hela vår vakna tid och registrerar situationer, handlingar och händelser i olika stor utsträckning. Processen är grundläggande, beroende av tid och rum och påverkas av geografiska, historiska och samhällsliga karaktärer (Illeris, 2013). Samspelet mellan tid och rum ger sig uttryck till exempel då en anställd lär sig ett datorprogram gällande lönehantering, detta under ledning av en föreläsare. Kopplingen mellan tid och rum blir således föreläsare, utbildningstillfälle och kunskap gällande lönehantering.

En process som pågår samtidigt som lärprocessen beskriven ovan är den inre bearbetningen av de yttre faktorerna. Det är genom tidigare upplevda situationer och händelser som kompetensutveckling sker. Processen av denna form av lärande innebär enligt Illeris (2013) ett kunskapsresultat eller en *produkt av lärande* och beskrivs i *Kompetensutvecklingens grundläggande struktur* i modellen nedan.



Figur 2. Kompetensutvecklingens grundläggande struktur (Fritt från Illeris, 2013, s. 80)

Även om flertalet anställda deltar på samma utbildning betyder det således inte att lärandets produkt kommer att ge samma utfall, det vill säga att alla kursdeltagare inte kommer att kunna lika mycket vid utbildningens slut då de är beroende av tidigare erfarenheter, kunskaper och känslor. Denna process kallas tillägnelseprocessen och omfattar två olika sidor, den *inhållsliga* samt *lärandets drivkrafter*.

Den innehållsliga sidan betyder att även om det avsedda inte lärs så lär sig individen ändå alltid något. Det betyder att även om lärandet inte alltid nödvändigtvis speglar det som är avsett att lära, finns det ändå alltid en lärandeprocess närvarande. Lärandets drivkrafter innebär i hur stor utsträckning individen har motivation, känslor och vilja att lära sig något, vilket spelar en stor roll vid lärprocessen (Illeris, 2013; Lundmark, 1998). Är således engagemang för lärandet stort, fäster även en större del av kunskaperna hos individen. Det innebär också att de kunskaper som lärs under ett stort engagemang och med stor drivkraft, påverkar de kommande situationerna där kunskapen kan vara till nytta och därför kan den kunskapen också nyttjas på ett mer funktionellt sätt. Detta då individer på ett mer ändamålsenligt sätt använder sig av sina lärdomar och kompetenser vilket Illeris (2013) beskriver som *funktionalitet*. Engagemang utvecklar även vår känslighet, *sensitivitet*, för att förstå och samtidigt uppfatta de olika situationer vi hamnar i. Sensitivitet är av stor vikt såväl i samspel med andra individer, som i samspel med samhället i stort. Detta betyder att vi utvecklas genom *integration*, alltså den sociala biten i lärandeprocessen. De tre delarna, funktionalitet, sensitivitet samt integration samspelar hela tiden även om utvecklandet av andra kompetenser står i fokus (Illeris, 2013). Det är även genom observation som lärande uppstår, då individer lär sig genom att iaktta varandra (Wilson, 2008).

Detta betyder slutligen att i den grundläggande strukturen för kompetensutveckling har vi således den *inhållshållsliga sidan*: att lärandet inte alltid nödvändigtvis speglar det som är avsett att lära, *lärandets drivkraft*: motivation, känslor och vilja och hur dessa *samspelar* mellan individ och samhälle, vilket påverkar lärandet. Även de tre dimensionerna, *funktionalitet*, *sensitivitet* och *integration* finns med i kompetensutvecklingens grundläggande struktur.

### ***3.5 Lärstrategier för kompetensutveckling***

Med lärande som grund är det många företag som gör satsningar inom kompetensutveckling. Enligt Kock (2010) finns det olika lärstrategier som kan användas vid utvecklingsinsatser. Med kompetensutvecklingsinsatser talas det om förändringar som är och kommer bli bestående för företag under en längre tid. Det finns både planerade och oplanerade situationer som resulterar i lärande och kunskapsutveckling (Kock, 2010). De planerade kompetensutvecklingsinsatserna benämns som formellt lärande eller *formellt planerade lärstrategier*. Vilket innebär externa eller interna kurser som de anställda på företaget medverkar i för att uppnå, av företaget, önskade resultat. Dessa sker vanligtvis under arbetstid, de finansieras av arbetsgivaren samt karaktäriseras genom en hög grad av planering och organisering (Kock, 2010). Till skillnad mot de formella lärstrategierna sker det även *informellt lärande* på arbetsplatser. Detta är lärande som sker i vardagen, kollegor emellan, och som karaktäriseras av låg grad av planering och organisering. Det informella lärandet kan förekomma under arbetsplatsmöten, utvecklingsprojekt eller jobbrotation (Kock, 2010). Det informella lärandet betyder till stor del att de anställda lär sig under arbetets gång och detta genom interaktion och observation av andra (Kock, 2010, Wilson, 2008).

Lärstrategier karaktäriseras sällan endast av det ena eller det andra ovanstående sätten att lära (Kock, 2010). De inre och yttre processerna som Illeris (2013) benämner, sker såväl som inom den formella strategin, som inom den informella (Kock, 2010). Varje gång lärande sker så måste det processeras, först mellan situationen och den lärande och senare i en inre process som resulterar i hur mycket och vad den lärande tar till sig (Illeris, 2013). De inre och yttre processerna verkar alltid, oberoende av om lärsituationen karaktäriseras av formella eller informella insatser hos organisationen (Kock, 2010; Illeris, 2013). Även om fokus är organisatoriskt eller individuellt anpassat påverkar det organisationens anställda eftersom det är de som deltar i en utvecklingsinsats för att en förändring ska ske (Kock, 2010).

### ***3.6 Ledarskap***

#### **3.6.1 Ett doktrinskifte**

Ledarskapet har sedan 1980-talet genomgått ett doktrinskifte, från en mer toppstyrd ledning med utförliga regler och anvisningar till en friare ledning med ansvar för medarbetarna via ledning genom idéer och visioner. En av två anledningar till detta menar Sandberg och

Targama (1998) handlar om samhällets sociala och ekonomiska förändringar, exempelvis teknikens snabba utveckling i form av kommunikation, ökade krav på flexibilitet genom de nya behoven från kunderna och en industri i ständig utveckling. Med denna utveckling följer också krav på ökad och ny kompetens och slutligen finns det en ökad konkurrens genom globalisering där problemlösning och utveckling är viktiga kompetenser för att tillfredsställa kunders intressen (Sandberg & Targama, 1998; Wilson, 2008; Nilsson & Waldemarson, 2011).

Det andra skälet till ledarskapets doktrinskifte är att en stor del tolkande forskning stödjer det ledande sättet som innebär att ledning sker genom idéer, visioner och att basen i det organisatoriska handlandet är förståelse (Sandberg & Targama, 1998). Förståelsen är enligt Sandberg och Targama (1998) inte beroende av yttre faktorer, så som regler och instruktioner, utan hur individerna förstår dessa regler och instruktioner vilket sedan också resulterar i hur de handlar i arbetet. För att få ett arbete effektivt utfört gäller det därför för ledningen att ha en gemensam förståelse om företagets uppgift, men det innebär även att ledaren behöver veta både vad yrkesrollen innebär och vad organisationen kräver (Sandberg & Targama, 1998; Yukl, 2010).

### **3.6.2 Problemlösning**

Chefer använder mycket av sin tid med administrativa arbetsuppgifter såsom att skicka mejl och skriva lönerapporter, detta gör att det så viktiga proaktiva arbetssättet med reflektion över eventuella framtida problem och planering inte alltid hinns med. Det finns alltid problem som kan uppkomma snabbt utan förvarning, men finns det ingen plan för hur de eventuella problemen ska lösas, så tar det oftast tid att lösa dem. Tid som chefer ofta inte har så gott om i dagens arbetsliv (Yukl, 2010). Problem är oftast olika viktiga ur chefens synsätt och de flesta problem löses väldigt sällan eller till och med i vissa fall aldrig. Detta styrs ofta av hur viktigt problemet upplevs vara, exempelvis om det finns en deadline eller någon annan är beroende av att problemet måste lösas. Effektiv problemlösning ställer krav på att hålla sig lugn och fokuserad. Detta gör även social intelligens och förmågan att förstå behov, problem och möjligheter som är viktiga för en grupp eller en organisation. Mer specifikt kan man säga att egenskaperna empati, social ödmjukhet, flexibilitet och förståelse av grupprocesser är viktiga för att vara en bra ledare ur problemlösningssynpunkt.

Sandberg och Targama (1998) får medhåll av Yukl (2010) då de menar att problem med den ökade självständigheten inom arbetet exempelvis är att kraven på kompetens ökar. Detta för att kunna ha ett proaktivt arbetssätt genom att bedöma och förebygga problem som kan uppstå. Företaget blir också beroende av att personalen förstår de arbetsuppgifter som ska utföras och därför får också ledande personer inom företag en mer pedagogiskt viktig roll för att formulera och klargöra företagets uppgift, följa utvecklingen och hålla företaget konkurrenskraftigt (Sandberg & Targama, 1998). Chefsroller innebär ofta en hög stressnivå då problem snabbt kan uppkomma och arbetsuppgifterna ofta är betungande som t.ex. avskedning av personal, viktiga beslutsfattande eller missnöjda kunder. Personer påverkas olika mycket av stress i en situation. Detta beror på hur personen medvetet eller omedvetet tolkar och bedömer situationen som skadlig, hotande eller utmanande och hur personen tror sig kunna hantera denna situation (Wilson, 2008; Yukl, 2010).

### **3.6.3 Relationer och kommunikation**

Ledare lägger mycket av sin tid på dialog och interaktion utanför organisationen, exempelvis i form av kontakt med konsulter och kundföretag. Denna externa kommunikation är ett viktigt arbetsverktyg för att knyta kontakter samt ge informationsutbyte på marknaden som i sin tur kan bidra till problemlösning och nya idéer (Yukl, 2010; Nilsson & Waldemarson, 2011). Den externa kommunikationen kan också handla om att kommunicera normer och värderingar och informera om arbetsmål. Den viktigaste och mest effektiva kommunikationsformen är den muntliga, då det går att föra en mer färgrik dialog genom att se och läsa av kroppsspråk och även reda ut eventuella problem och missuppfattningar direkt vilket leder till ett bättre relationsskapande (Yukl, 2010). Det är viktigt för en ledare att klara av både det interna och externa nätverkandet och att dessutom ta tillvara på de möjligheter som ges att vidareutveckla det på exempelvis möten, after works, kundträffar och ceremonier (Yukl, 2010).

## ***3.7 Dialogkompetens***

Varje dag tvingas människor överallt, exempelvis på jobbet eller i skolan, att samarbeta med varandra. Detta samarbete kräver att individerna kommer överens både om ett eventuellt problem och hur det ska lösas. En förståelse för varandras perspektiv och att gemensamt lösa problem menar Eide och Eide (2006) leder till ny förståelse och kunskap vilket kan föra organisationen framåt. För att organisationerna ska dra nytta av den nya kunskapen behövs kommunikation och en kommunikativ förmåga. Professionell kommunikation sker i

arbetsituationer och skiljer sig från den vardagliga kommunikationen (Eide & Eide, 2006). Yrket en individ har innebär också innehavandet av en roll. Denna roll kräver inom den professionella kommunikationen att befattningshavaren med sin kompetens och ställning behöver vara stödjande och kunna möta såväl de anställdas behov som sina kunders. Genom samtalet kan individer stämma av om deras uppfattningar av en verklighet är samma. Wilhelmsson och Döös (2012) och Eide och Eide (2006) menar att de redskap som finns, för att kunna ha ett bra samarbete och få förutsättningar till att förstå varandra, är tal och avstämning.

För att nå fullständigt utbyte i ett samtal och att även personlig utveckling ska ske, krävs det att de som är inblandade i samtalet ger varandra lika mycket utrymme och tillåter varandra att ha skilda åsikter genom att föra en dialog med varandra. Detta kallas att ha *dialogkompetens*. Dialogkompetens behövs tränas upp för att kunna användas fullt ut i såväl sakfrågor som i personliga frågor. Detta för att kunna tala, lyssna och reflektera framgångsrikt (Wilhelmsson och Döös, 2012). Genom träning kan man få fram ett mer nyanserat och djupgående svar på problem som uppstår. Dessutom ges det genom träning möjlighet att komma fram till fler, och förhoppningsvis bättre lösningar, och på detta sätt bättre förstå hur andra människor tänker genom att kunna se utifrån deras perspektiv samt vad de har för behov (Wilhelmsson och Döös, 2012).

Eide och Eide (2006) beskriver kvalitetssäkrande inom yrkesprofessionell kommunikation genom tre nyckelord, *empati*, *fackkunskap* och *målorientering*. Den yrkesutövande behöver ha en blick för kunders behov, ha god insikt i fackområdet för att kunna värdera vilka åtgärder som behövs genomföras för att nå de uppsatta målen. Fackkunskapen är viktig både genom att den yrkesverksamma lättare kan sätta sig in i olika individers situation och känna empati, men även för att vara trovärdiga utåt (Eide & Eide, 2006).

### ***3.8 Makt och status***

Organisationers strukturer kan vara uppbyggda på olika sätt och handlar om hur en organisations relationer mellan olika delar ser ut (Hatch, 2002). Vanligast inom organisationsforskningen är social struktur vilket innebär relationerna mellan människor, positioner och de olika arbetsgrupperna som de tillhör. En vanligt förekommande social struktur är hierarki. Hierarkin speglar ofta maktordningen bland olika positioner eller roller i



en organisation och ger auktoritet genom de rättigheterna som positionsinnehavaren får. Auktoriteten som hierarkin ger, speglar också möjligheten att påverka de som har en lägre auktoritet och ger även möjlighet till att påverka beslutsfattande i organisationer eller företaget. Både Hatch (2002) och Yukl (2010) menar att högre auktoriteter ofta har högre status och makt bara genom sin roll eller befattning.

## 4. Metod

---

*Följande kapitel kommer att behandla och ge förklaring val av metod. En beskrivning av urval, genomförande och hur vi har gått tillväga för att kvalitetssäkra vår uppsats är detta kapitel huvudsyfte.*

---

### 4.1 Metodval

Forskare studerar problemområden där problemen är något de önskar sig få ny eller fördjupad kunskap om. Detta kan ske på olika sätt och inom vetenskapsteorin arbetar forskare med att studera andra forskares teorier för att sedan producera nya teorier och på så sätt också ny kunskap (Patel & Davidsson, 2010). För att få fördjupad eller ny kunskap om ett problem genomförs oftast empiriska studier då kunskap skaffas genom observationer av omvärlden och verkligheten (Wilson, 2008). Det finns olika sätt eller metoder för att skapa, analysera och bearbeta den empiri som forskaren samlat in, detta är till exempel kvalitativ metod eller kvantitativ metod. Enligt Fejes & Thornberg (2009) finns det inte en riktig sanning om metodansatser utan flera olika, vilka dessutom kan beskrivas olika av olika forskare.

En kvantitativ metod karaktäriseras av mer statistiska bearbetnings- och analysmetoder medan den kvalitativa metoden är mer inriktad på så kallad mjuk data så som intervjuer och tolkande analyser (Patel & Davidsson, 2010). Vi har i vår studie använt oss av en kvalitativ metod med fokus på ett hermeneutiskt perspektiv, vilket betyder att forskaren försöker tolka och förstå människans yttre handlingar (Herbert & Bergstedt, 2008). En förklaring av tolkningsprocessen görs oftast genom den hermeneutiska cirkeln som betyder att allt ses i delar som sedan sätts ihop och bildar en helhet. De olika delarna kan inte förstås om de ses själva utan måste relateras till andra delar för att sedan växa ihop till en helhet och bilda en ny förståelse. För att förtydliga detta kan exempelvis ett ord inte få samma förståelse som flera ord ihop, i en mening. De olika delarna, orden, ger en annan förståelse när de bildar en mening och kan således skapa en ny, djupare förståelse. Varje del kan hela tiden bilda en ny förståelse och då förändras förförståelsen och cirkeln fortsätter sin process (Herbert & Bergstedt, 2008). Hermeneutiken uppdagades av pedagogen och filosofen Friedrich Daniel Ernst Schleiermacher som levde under slutet av 1700- och början av 1800-talet. Schleiermacher analyserade texter och byggde sina teorier med språket i centrum. Den hermeneutiska forskaren har en subjektiv roll till kunskapsobjektet och analysen sker genom tolkning och förståelse av detta objekt (Herbert & Bergstedt, 2008). Hermeneutiken skiljer sig från

naturvetenskaplig teori där forskare studerar relativt stabila och oföränderliga objekt. Detta är svårt att göra i föränderliga miljöer som till exempel humanbeteende och samhällsvetenskapliga objekt, vilka är dynamiska genom sin ständiga förändring (Patel & Davidsson, 2010).

Ett annat sätt att se på kunskap är på ett positivistiskt sätt, vilket är raka motsatsen till hermeneutiken på många vis, men de båda perspektiven har gemensamt att de ser kunskap som något som finns bakom det som är observerbart. Positivismen riktar däremot fokus på produktionen av teoretiska strukturer som ska förklara alla empiriska iakttagelser till skillnad från hermeneutiken där dessa iakttagelser förklaras genom tolkning (Patel & Davidsson, 2010). Patel & Davidsson (2010) skriver att positivisterna menar att forskaren ska kunna bytas ut och att resultatet ändå ska bli samma vilket gör synen på forskaren inom positivismen objektiv. Detta skiljer sig från hermeneutiken där bland andra Fejes & Thornberg (2009) menar att relationen mellan forskaren och forskningsobjektet aldrig är helt objektiv då forskaren alltid bär med sig sin bakgrundsinformation och kunskap vilket bidrar i tolkningen. Därför är det viktigt att inom den hermeneutiska forskningen alltid redovisa sin förförståelse för det kunskapsobjekt som studerats, detta för att läsaren ska kunna bedöma de kommande resultaten och tolkningarna forskaren gjort (Patel & Davidsson, 2010).

Enligt bland andra Patel och Davidsson (2010) samt Kvale och Brinkmann (2009) kan man genom kvalitativa intervjuer upptäcka och identifiera uppfattningar då man aldrig i förväg kan säga vad sanningen är eller vad intervjupersonerna ska svara. Därför har vi valt att genomföra intervjuer då vi anser oss behöva en dialog med intervjupersonerna för att kunna ge dem möjlighet att förklara och utveckla sina tankar samt för oss forskare att kunna ställa följdfrågor och på detta sättet minimera missförstånd (Kvale & Brinkmann, 2009; Patel & Davidsson, 2010). Intervjuerna har varit viktiga för att få förståelse för hur de, som innehar yrkesrollen som bemannare på olika företag, faktiskt ser på de kompetenser som krävs för att klara av arbetet de utför. Den kvalitativa metoden anser vi ge oss en bra bild av de kompetenskrav som behövs för yrkesrollerna vi studerat men även för att få svar på de frågeställningar vi har. Vi anser att det kan finnas svårigheter och begränsningar i att genomföra en kvantitativ studie då det inte skulle ge oss de djupgående svaren som vi behöver med avseende på vår frågeställning.

Vi har i vår uppsats använt oss av en abduktiv teoriansats då vi under uppsatsens gång har behövt växla mellan teori och verklighet då vi fått ny kunskap och nya vinklar att undersöka under arbetets gång (Patel & Davidsson, 2010). Den kvalitativa metoden anser vi vara grundläggande i vårt arbete med uppsatsen då vi menar att det är den metod vi kan använda oss av för att tolka och beskriva kunskapsobjektet som vi valt att undersöka.

## ***4.2 Förförståelse***

För att således ge våra läsare en bra möjlighet att bedöma de senare resultaten av vår studie ska vi härmed försöka, på ett kort men ändå uttömmande sätt förklara vår förförståelse av kunskapsobjektet vi valt.

Vi har båda läst kurser med fokus på arbetsliv och organisationsutveckling och har en examen som väntar runt hörnet. Därför hade vi funderingar kring vad som skulle kunna ge oss ytterligare en dimension i vår utbildning. Vi kom ganska snabbt fram till viljan av att studera bemanningsföretag. Detta då vi båda läst en kurs i rekrytering och urval och tyckte det var ett intressant område vilket kanske även kunde resultera i en ingångsport till arbetslivet inför vår stundande examen. Ingen av oss har tidigare haft någon kontakt med bemanningsföretag och därför visste vi inte mycket mer om branschen än att den är på uppgång på arbetsmarknaden och att arbetet handlar om att anställa personal. Då vi fann det intressant att ha ett pedagogiskt perspektiv i vår uppsats var kompetenser det som intresserade oss mest och även det vi läst och skrivit om i tidigare kurser på universitetsnivå. Ingen av oss har tidigare skrivit utifrån ett hermeneutiskt perspektiv.

## ***4.3 Urval***

Utifrån de avgränsningar vi gjort i vår uppsats hade vi svårt att hitta många intervjupersoner. Vårt urval blev därför ett bekvämlighetsurval i enlighet med Trost (2010) istället för ett strategiskt urval, detta eftersom vi inte kunnat välja intervjupersoner fritt. Bekvämlighetsurvalet speglar också vår uppsatsinriktning då vi, efter vårt inledande möte med en bemannings- och rekryteringsansvarig, som hädanefter kommer benämnas som person A i vår uppsats, fick svårigheter med att hitta samma titel på tillräckligt många intervjupersoner. Problemet med olika titlar valde vi att utnyttja och istället fokusera på i vår uppsats. Vi kunde därför bredda våra vyer rent geografiskt då vi nu även ansåg oss kunna genomföra telefonintervjuer utan att kvaliteten på vårt arbete skulle minska. Vi började leta i

de kontaktnätverk vi själva hade då vi båda har bekanta och släkt som är verksamma inom bemanningsbranschen, men som inte bor i närheten. På detta sätt lyckades vi få fram ytterligare två intervjupersoner, person B som har befattningen Konsultchef och person C med befattningen Consultant manager. Totalt har vi alltså tre intervjupersoner, vilka vi genomfört intervjuer med. Intervjupersonerna arbetar på tre skilda företag med en geografisk spridning från Malmö i söder till Göteborg i norr. Bemanningföretagen är framstående inom bemanningsbranschen och har alla en bred målgrupp, de rekryterar både tjänstemän samt kollektivavtalsanställda. Detta ser vi som en positiv bredd i urvalet då ett av vårt syfte var att belysa eventuell problematik med olika titlar inom olika bemanningföretag. Efter det att vår frågeställning samt avgränsning var gjord har vi haft ett externt bortfall, personen valde att inte svara på våra frågor på grund av tidsbrist. Vi anser dock att de tre kvarvarande intervjupersonerna har givit oss tillräcklig med underlag för vår uppsats tillsammans med de andra dokumenten vi har i form av annonser och befattningsbeskrivningar.

#### ***4.4 Genomförande***

Vi skickade ut mejl där vi presenterade oss som studenter från Lunds Universitet och som i samarbete med dem ville skriva en kandidatuppsats med fokus på kompetenser och bemanningsbranschen. Detta mejl skickades till närliggande bemanningföretag för att ha geografisk möjlighet att besöka dessa för eventuella intervjuer. På detta mejl svarade person A och visade intresse av att intervjuas, därför bestämde vi träff för ett första möte. Person A berättade att dennes huvudsakliga arbetsuppgift var att tillgodose företag med lämpliga konsulter och vi fick veta att person A:s arbetssätt var att arbeta proaktivt genom att alltid ha en bank med konsulter redo, besittandes på olika kompetenser. Detta för att snabbt kunna matcha sina kunder, det vill säga företagets, behov av personal. Vi tyckte att person A:s arbetssätt var intressant att undersöka vidare och vårt fokus efter detta inledande möte blev därför vår frågeställning mer preciserad och resulterade i vår valda problemformulering, se *1.5 Avgränsningar*.

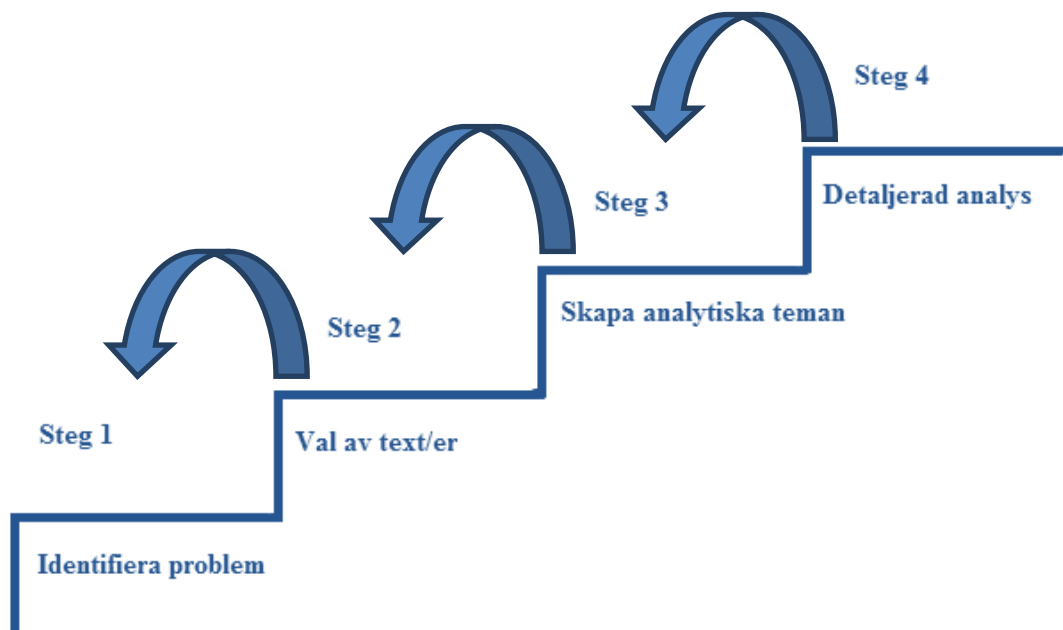
Vi utformade en intervjuguide (se bilaga 1: Intervjuguide) och genomförde semistrukturerade intervjuer där det fanns tillfälle för den intervjuade att svara öppet på de frågor som ställdes samt gav möjlighet för oss att ställa följdfrågor för att fånga upp intressanta svar och låta dem utveckla sina funderingar, detta i enlighet Kvale och Brinkmann (2009). Vi fortsatte senare att genomföra en analys av de annonser vi hade till varje befattning för att därefter gå vidare med intervjun ansikte-mot-ansikte, vilken kom att genomföras på person A:s kontor. Efter denna

genomförde vi telefonintervjuerna i ett konferensrum där vi hade möjlighet att ha en tyst och lugn plats för att minska störande moment. En av oss genomförde intervjuerna samtidigt som korta anteckningar gjordes föra att kunna ställa följdfrågor. Den av oss som inte intervjuade kom att genom observation följa intervjuerna och samtidigt föra anteckningar. Detta för att försöka få en helhetssyn och möjlighet att flika in om något glöms bort eller behövde tilläggas (Kvale & Brinkmann, 2009). Den hermeneutiska inriktningen har gjort att våra intervjufrågor ställts i enlighet med Patel och Davidsson (2010) teorier för att få en djupare förståelse. Frågorna ställdes med följdfrågor som “har jag förstått detta rätt om...” och “ stämmer mina uppfattningar?”, likaså har ickeord som “mmm” använts under alla intervjuer för att skapa trygghet och uppmuntra respondenten att fortsätta (Eide & Eide, 2006). Intervjuerna tog cirka 25-35 minuter att genomföra och vi spelade in intervjuerna digitalt för att sedan transkribera dessa för att vi skulle kunna göra vår textanalys av dem. Detta gjordes i enlighet med vetenskapsrådets etikrekommendationer ([www.vr.se](http://www.vr.se), 2011).

Vi letade även upp annonser med titlar som stämde överrens med intervjupersonernas yrkestitel. Ingen av annonserna var ifrån det företag som personen med samma titel arbetade på. Detta för att ville få en större spridning och även där se om det var samma roll med tanke på kompetenskrav. Vi berättade inte för intervjupersonerna vilken yrkestitel som annonsen tillhörde och inte heller från vilket företag den kom. Vi valde att mejla annonserna i efterhand till de vi intervjuade för att låta dem i lugn och ro välja ut de tre-fem viktigaste kompetenserna som annonsen lyfte fram.

## ***4.5 Analyismetod***

Vi har valt att anta en kvalitativ metodansats genom att arbeta efter Fejes och Thornbergs (2009) analys i fyra steg. Vi har valt att presentera denna i den egengjorda modellen, *Fyrastegsmodellen* (figur 3) nedan. Första steget i modellen är att identifiera ett problem. Steg två innebär att välja texter som vi som forskare anser vara relevanta och ger viktig information till vårt arbete. Steg tre är att skapa analytiska teman. Avslutningsvis innebär steg fyra den detaljerade analysen (Fejes & Thornberg, 2009). Med pilarna i modellen gör vi ett försök att visa på att processen inte är linjär utan att vi vid varje steg fick gå tillbaka för att validera våra val med föregående steg.



Figur 3 Fyrastegsmodellen (Fritt från Fejes & Thornberg, 2009).

Analysen av dokumenten genomfördes genom kvalitativ textanalys, detta betyder i sig att vi har antagit ett kvalitativt förhållningssätt (Fejes & Thornberg, 2009). Valet av analysmetod gjordes då den kvalitativa textanalysen tydliggör hur man med en textanalys läser och analyserar texter av olika slag, men med syftet att skapa kunskap om innebörden av texten utifrån det forskningsobjekt eller problem vi som forskare har. Den kvalitativa textanalysen kommer från hermeneutiken vilket handlar om att förstå och försöka få ut en mening från texter (Fejes & Thornberg, 2009).

Fejes och Thornberg (2009) har också utvecklat riktlinjer inom den kvalitativa textanalystolkningen vilka är uppdelade i fyra olika dimensioner. Första dimensionen fokuserar på analys av upphovsmannen, textförfattaren eller den sammanställande redaktören för att försöka få svar på vilka betydelser författaren själv har lagt in i texten. Den andra dimensionen har fokus på textens innehåll och språkliga, litterära och innehållsliga betydelser. Tredje dimensionen innebär att forskaren tolkar vilken innebörd texten får i förhållande till samhället, exempelvis samhällets kulturella värderingar och vilka som styr dessa värderingar i samhället. Den fjärde dimensionen är den problematiserande dimensionen där analysen kan fördjupas genom att lägga till ett teoretiskt perspektiv (Fejes & Thornberg, 2009). Den andra dimensionen är den vi anser passa bäst in med vårt kunskapsobjekt då vi som forskare kan studera texterna, inte författarna, bakom texten för att se vilka begrepp och beteckningar som används för att förklara vilka kompetenser de olika befattningsarna kräver.

Vårt analysarbete inleddes i det tredje av fyra stegen i Fejes och Thornbergs (2009) Fyrastegsmodell. Detta genom att kompetens lades in som analytiskt tema. Därefter fortsatte vi till det sista steget, steg fyra i modellen, där vi fördjupade analysen med den fjärde problematiserande dimensionen då vi lade till det teoretiska perspektivet kompetenser med hjälp av Lindelöws (2008) kompetensmodell (se bilaga 2, Lindelöws kompetensmodell). Vi fortsatte med att läsa igenom texterna och grovkategorisera dem utifrån vår frågeställning och även det förståelseperspektiv som hermeneutiken innebär (Fejes & Tornberg, 2009). Detta gjordes genom att vi läste igenom dokumenten, var för sig, strök under kompetenser och de värdeord vi fann i texten. De understrukna orden kategoriserades sedan in i Lindelöws kompetensmodell, först under de fyra huvudgrupperna, personliga, sociala, intellektuella samt ledarskapsförmågorna, och sist delades de in i en av de kompetenserna som går att finna under varje huvudgrupp. I det slutgiltiga steget, för att få fram de tre viktigaste kompetenserna i varje textanalysdel, tog vi hjälp av Melin och Langes (2000) bok *Att analysera text*. Då vissa kompetenser hade så kallade värdeord framför sig i texten och då några kompetenser förekommer mer frekvent i dokumenten kunde vi få fram de kompetenser som ansågs vara viktigast i varje dokument (Melin & Lange, 2000).

## **4.6 Etik**

Forskningsetik är ett viktigt område att ta hänsyn till. Det handlar om hur forskaren tar ansvar för att forskningshantverket utförs på ett korrekt sätt och att exempelvis försökspersoner och hantering av material från intervjupersoner, sker på ett sätt så att det hindrar dessa personer från skador eller kränkningar från obehöriga av olika slag ska kunna ske ([www.vr.se](http://www.vr.se)).

Anonymitet och konfidentiellitet skiljer sig från varandra genom att man som anonym varken står med i form av namn, ålder, företagsnamn, ort eller andra faktorer som kan ge möjlighet för andra utomstående att koppla svaren i vår intervju till vem respondenten är. Anonymitet är vanligt inom forskning men leder till att det kan vara problematiskt vid kontroll av forskarens uppgifter vilka blir omöjliga att göra. I vår användning av rollbeskrivningar och annonser hade det tydligt framgått vilka personer vi intervjuat om vi skrivit på vilken ort eller viken annons som intervjupersonerna analyserat därför valde vi att koda materialen. *Konfidentialitet* betyder att forskaren skyddar intervjupersonernas uppgifter så att ingen obehörig ska kunna ta del eller få veta vem denna är ([www.vr.se](http://www.vr.se); Patel & Davidsson, 2010). I vår forskning var de enskilda individernas identitet inte intressant och därför kunde vi också erbjuda och göra intervjupersonerna i vår datainsamling anonyma enligt



vetenskapsrådets riktlinjer. Då vi som examinering av vår uppsats ska redovisa och få opponering på vårt arbete för andra studenter, berättade vi detta för våra intervjupersoner och i enlighet med vetenskapsrådets riktlinjer ([www.vr.se](http://www.vr.se)) övertar våra kollegor reglerna om konfidentialitet. Vi har valt att koda våra intervjupersoners namn för att dölja identiteten på dessa då en respondent var tydlig med att delta anonymt då hon inte ville att företaget hon är anställd på skulle avslöjas. Vi betonade också vid intervjuerna att intervjupersonerna när som helst fick avsluta intervjun men att svaren hade en betydande roll för vår uppsats. Vi frågade även om det var okej att spela in intervjuerna för att lättare kunna transkribera dem senare vilket alla intervjupersoner godkände.

## **4.7 Litteraturmetod**

Vi utgick från Lunds Universitets databas, LUBsearch, när vi skulle leta efter lämplig litteratur. Vi har använt oss av såväl svenska som engelska sökord, så som: bemanningsföretag, temporary work agencies/TWA, kompetenser, rekrytering, rekryterare och rekryteringskonsult. Tidsskriften *Arbetsmarknad och Arbetsliv* har resulterat i bra artiklar med utgångspunkt i arbetslivet med pedagogiska perspektiv. Vi har även haft stor användning av kurslitteratur som ingår i kandidatkursen, till exempel *Handbok i kvalitativ analys* utgiven av Fejes och Thornberg (2009) men även äldre kurslitteratur som t.ex. *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, utgiven av Patel och Davidsson (2010) samt *Rapporter och uppsatser* skriven av Jarl Backman (1998). Vi har även använt oss av Lunds Universitets bibliotekssökning, Lovisa, där vi sökt på Qbfb vilket betyder rekrytering och personalbedömning. På Lovisa hittade vi även litteratur genom sökorden; ledarskap, kommunikation och organisationer, vilket gav oss bra primärkällor om ledarskap och kommunikation. Även C-uppsatser på sidan [www.uppsatser.se](http://www.uppsatser.se) har varit viktiga för oss då vi har kunnat använda sökord som: kvalitativ forskning, intervjuer, hermeneutiskt perspektiv, kompetens, rekrytering och bemanningsföretag och därigenom hittat flera primärkällor i flera uppsatser där: kompetens, rekrytering och bemanningsföretag varit i fokus. Detta har gett oss exempel på hur andra arbeten med hermeneutiskt perspektiv har genomförts, exempel på detta är Elma Jusic Drakovac och Mirnesa Omerikas (2013) *Teambildning, inte enbart en arbetsform - en studie av två arbetsteam inom kommunal verksamhet* skriven för högskolan i Borås.

Vi hittade en stor mängd litteratur med kvalitativ textanalys, bland annat artikeln *A method of analysing interview transcripts in qualitative research* (1991) av Philip Burnard men också

Fejes och Thornbergs bok *Handbok i kvalitativ analys* (2009). Burnard (1991) redogjorde för hur man, rent praktiskt, kan genomföra analyser av intervjuer och texter med en kvalitativ ansats. De annonser vi valt att genomföra kvalitativa analyser på är hittade via arbetsförmedlingens hemsida med sökningar på rekrytering. Vi har även googlat rekryterare och därigenom kommit in på flera internsidor där de söker olika rekryteringskonsulter, bemanningsansvariga och consultant managers, så som [www.monster.se](http://www.monster.se), [www.stepstone.se](http://www.stepstone.se) men även bemanningsföretags interna sidor. Befattningsbeskrivningarna har vi fått av våra respektive intervjupersoner.

#### **4. 8 Metodkvalitet**

Vi har använt oss av triangulering för att höja validiteten i vår datainsamling. Triangulering betyder att forskaren väljer flera olika datakällor för att studera fenomenet i olika sammanhang och därigenom tolka och förstå eventuella variationer.

Vi har validerat vårt tillvägagångssätt enligt Patel och Davidsson (2010) genom en intervjumall där det fanns utrymme för kompletterande frågor från båda forskarna. Dessutom gjordes anteckningar under alla intervjuer för att kunna följa med i intervjuerna bättre. Vi har även tydligt förklarat vår förförståelse av problemet i enlighet med kännetecknet av det hermeneutiska perspektivet och på det sättet tydliggjort vad vi har fått fram av intervjuerna (Patel & Davidsson, 2010). Då vi bad intervjupersonerna att analysera var sin annons på respektive befattning, kunde vi sedan i enlighet med Burnard (1991) och Patel och Davidsson (2010) jämföra vår analys av samma annonser och på detta sätt få ytterligare en faktor som påverkar trianguleringen. Detta för att öka och bekräfta vår analys av dokumenten.

En kvalitativ studie är svår att göra med hög reliabilitet, detta eftersom intervjuerna inte går att jämföras med varandra eller att återskapa. En av intervjupersonerna känner den ena forskaren sedan innan men detta har inte påverkat utfallet av svaren i genomförandet av intervjun. Vi använder oss av semistrukturerade intervjuer eftersom vi vill finna de gemensamma teman och kategorier som diskuteras och på det sättet höja reliabiliteten men också validiteten (Patel & Davidsson, 2010; Kvale & Brinkmann, 2009). Vi hade gärna intervjuat en eller två till för att utöka undersökningens omfattning men pga. tidsgränsen på uppsatsen och svårigheten med att få intervjupersoner att ställa upp, lade vi därför till de ytterligare perspektiven; annonser och rollbeskrivningarna i analysen för att få intressanta

infallsvinklar (Patel & Davidsson, 2010). Då antalet intervjupersoner inte är så stort är vi medvetna om att det inte går att dra några generella slutsatser av våra resultat.

Då vårt syfte var att analysera texten vi fått ut av transkriberingen av svaren från intervjuerna så var inte kroppsspråket något vi valde att fokusera på. På så sätt kunde vi också genomföra telefonintervjuer utan att för den sakens skull minska i validitet.

Till vår hjälp för att säkerställa att vår uppsats följer de regler och håller den standard en C-uppsats kräver har vi använt oss av Backman (1998) *Rapporter och Uppsatser* och Patel och Davidsson (2010) *Forskningsmetodikens grunder*. Vi har även i slutskedet av skrivandet valt att följa Backmans (1998) granskningsanvisningar och rekommendationer för att i största möjliga mån undvika felaktigheter. Vår redogörelse för vår förförståelse har också bidragit till att resultaten av vår uppsats kan bedömas av läsaren eftersom de vet var vi befinner oss med avseende på kunskap inom ämnet (Patel & Davidson, 2010).

## ***4.9 Metodsammanfattning***

Med hjälp av den kvalitativa textanalysen anser vi att vi har fått en djupgående analys av yrkesrollen. Detta eftersom vi har valt att se på tre olika källor för att sedan kategorisera de olika teman vi funnit inom kompetens och jämfört med vad befattningshavarna ansett om sin yrkesroll och dess identitet. Vi har i första hand försökt använda primärkällor för att få fram väsentliga teorier samt för att minimera sekundärkällor med eventuell subjektiv påverkan. Centrala begrepp inom metoden är: validitet, reliabilitet, etik och arbetsprocess och har i detta kapitel avhandlats och redogjorts, allt för att i enlighet med Patel & Davidsson (2010) kvalitetssäkra uppsatsens trovärdighet hos läsaren.

Vi anser inte att något har inträffat som skulle ha påverkat vår datainsamling på ett negativt sätt. Detta då våra intervjupersoner har fått möjlighet att ställa frågor under hela processen, intervjupersonerna har även själva fått välja en tid då de haft möjlighet att sitta i lugn och ro och genomföra intervjuerna. Intervjuerna har genomförts i separata rum för att minimera störande yttre faktorer, detta enligt Kvale och Brinkmann (2009). Vi har heller inte haft något externt bortfall efter det att våra avgränsningar var gjorda och vår frågeställning var klar.

## 5. Resultat

---

*I detta kapitel kommer resultatet av den kvalitativa textanalysen att presenteras. Det är uppdelat efter yrkestitel och innehåller således analys av annonser, befattningsbeskrivningar samt intervjuer. De centrala svaren från intervjuerna kommer även de att presenteras i följande kapitel.*

---

### **5.1 Bemannings- och rekryteringsansvarig - Person A**

Analysen av bemannings- och rekryteringsansvariga annonsen visade att de mest krävda kompetenserna av arbetsgivaren var flexibilitet, ekonomisk medvetenhet samt struktureringsförmåga. Rollbeskrivningen visade att de tre kompetenserna som det lades störst vikt vid var relationsskapande, kvalitetsmedvetenhet samt samarbetsförmåga. I intervjun med befattningshavaren, person A, med titeln bemannings- och rekryteringsansvarig ställdes de frågor som bilagan *Intervjuguide* visar.

Person A beskriver sina arbetsuppgifter som väldigt varierande, där en dag inte är den andra lik. Fokus ligger i dagsläget på rekrytering, presentera kandidater för kundföretag och genomföra intervjuer. De kompetenser som person A anser krävs för att klara av sina arbetsuppgifter är serviceminded, analytiskt tänkande och tänka rationellt. Person A beskriver det som följande:

*“Jag tror att man behöver kunna tänka lite snabbare, lite mer rationellt, man ska kunna prioritera och det lär man sig väldigt mycket när man pluggar eftersom man har ofta väldigt mycket på en gång”*

Med avseende på frågan gällande om de ser att det finns andra yrkesroller med andra titlar, som gör samma arbete svarar person A att det nog finns och att dess titlar till exempel är konsultchefsassistent., ofta tjänster där “assistent” innefattas. Anledningarna till de olika titlarna tror person A beror dels på de olika organisationsuppbyggnader som varje bemanningsföretag har, dels på grund av status. På frågan gällande om person A ansåg att det finns några problem med de olika titlarna gavs svaret:

*“... när jag till exempel, i och med att vi är väldigt noga med att man här inte är assistenter ././ till någon. Så blir det kanske att jag har kompisar inom bemanningsbranschen som säger ”jaha, du sitter som assistent?”. ”Nä, det gör jag inte”. Och det kan jag tycka är lite tråkigt, det är inget fel i med att vara assistent,*

*men jag har varit det i mina andra anställningar och tjänster som jag har haft tidigare. Och jag /.../ vill ju ta ett steg upp från det. Så det kan jag väl tycka är lite, tråkigt i sådana fall.”*

Vidare anser person A tror att det kan finnas problem med de olika titlarna med avseende på status, definition av titeln vid lönestatistik samt för jobbsökande. Kompetenser som krävs för att arbeta kvar inom bemanningsbranschen anser person A vara säljinriktad, buisnesminded, serviceinriktad samt att ha förmåga att se varje individ. Person A tror att de som söker till hennes tjänst har en PA-utbildning är personalare eller beteendevetare som grund, detta då det ofta står i annonserna att tjänsten innebär personalansvar. Person A berättar att de numer försöker inrikta bemannings- och rekryteringsansvarigannonserna mot mer fokus på sälj för att rätt kandidater ska söka. Frågan där intervjupersonerna ombads belysa tre kompetenser de ansåg vara av vikt för att klara av yrkesrollen svarade person A att affärstänk, relationsskapande och att agera förtroendeingivande var viktiga.

Person A uppfattade att annonsen som rekryterings- och bemanningsansvarig hade följande viktigaste krav på kompetenser som krävdes för att klara av yrket; kunna koordinera många olika saker, personalhantering/personalvård, försäljning och relationsskapande, struktureringsförmåga och kunna arbeta mot uppsatta mål.

Vi ansåg att annonsen till Rekryterings- och bemanningsansvarig innehöll följande tre viktigaste kompetenser: flexibel, ekonomisk medvetenhet och strukturerad.

## ***5.2 Konsultchef - Person B***

I analysen av konsultchefens annons går det att utläsa att energisk, initiativtagande samt ekonomisk medvetenhet är de tre centrala kompetenserna som krävs för att klara av den yrkesrollen. Befattningsbeskrivningen av samma yrkesroll visar att de tre kompetenserna kvalitetsmedveten, lojal samt ledarskapsförmåga är de vanligaste.

Person B berättar att arbetsuppgifterna är väldigt varierande och att alltifrån administration till personalmöten, intervjuer och kommunikation med kunder och konsulter förekommer. Person B förklarar detta på följande vis

*“Man kan säga att en vanlig dag skiftar ju men ungefär en fjärdedel interna möten, en fjärdedel administration och sen kan du kalla det för kanske kundvård och konsultvård resten av halva dagen”*

Kompetenser som krävs för att klara av sitt arbete menar person B är: god social förmåga, bra prioriteringsförmåga, säljtänk och gärna även utbildning inom personal- och arbetslivsfrågor. På frågan gällande om det finns andra titlar med samma arbetsuppgifter som respondentens yrkesroll svarar person B:

*“ja! Absolut! /... / de kan ju kallas för bemanningsansvariga, personalansvariga och de kan ju också kallas rekryterare, så det finns ju en hel uppsjö av olika namn och titlar!”*

Anledningen till detta tror respondenten kan bero på att företagen vill arbeta och strukturera sin organisation utifrån sina egna normer och villkor. Person B ser inte de många olika yrkestitlarna som något större problem för sin egen del men att det kanske kan vara lite besvärligt för arbetssökande att veta vad de olika befattningarna innebär. De kompetenser som behövs för att stanna kvar inom detta yrke anser person B vara stresstålighet, enorm effektivitet, gilla människor och att kunna lyssna på andra människor. Person B tror inte att de som söker till Konsultchef vet att det innebär så mycket säljarbete som det faktiskt gör utan att de flesta tror att det är mest personalchefsarbete. Efter avslutade studier sökte person B en tjänst som konsultchef, detta då denne ansåg sig inneha de kompetenser som befattningen krävde. För att nå upp till företagets målsättningar med befattningens arbetsuppgifter anser person B att man behöver hålla huvudet kallt för att kunna fatta de bästa besluten, jobba hårt och att fatta de beslut som tas, med hjärtat. Respondenten fortsätter vidare att friskvård och hälsa även är något som sätts fokus på från företagets sida. På frågan om yrkesrollen förändrats något sedan person B inledde arbetet som konsultchef svarar denne

*“... det har blivit smalare och smalare, med fler och fler roller. Det handlar om att vi har blivit mer konkurrensutsatta, så vi märker ju att det är skillnad i ordertryck /.../ så då gäller det att vi är väldigt flexibla med våra kandidater så att någon annan kan ringa referenser när jag intervjuar. För att vi ska vara först helt enkelt/.../ Det är ju så himla nischat skulle jag säga, så det gäller att vara snabb...”*

Person B ansåg att annonsen till konsultchef krävde följande viktigaste kompetenser för att klara av yrket; arbetslivserfarenhet från kundkontakter eller branschvana, hög servicekänsla och god social kompetens, trivas i en variationsrik och ständigt föränderlig miljö.

Vi ansåg att annonsen till Konsultchef innehöll följande tre viktigaste kompetenser: energisk, initiativtagande och ekonomisk medvetenhet.

### ***5.3 Consultant manager - Person C***

De tre kompetenserna som analysen av Consultant managerannonsen visar är flexibel, initiativtagande och prestationsorienterad. Befattningsbeskrivningens analys visar att de kompetenser som anses vara centrala för yrkesrollen är kvalitetsmedveten, lojal samt ledarskap.

Person C:s vanligaste arbetsuppgifter är det administrativa arbetet så som svara på mail och finna ersättare vid sjukdom etc. Även rekrytering, intervjuer, kundmöten samt internutbildning är även dessa vanligt förekommande arbetsuppgifter. För att klara av arbetsuppgifterna som person C har krävs det att en viss social kompetens, affärsmannaskap samt kompetensen att kunna anpassa sig och utveckla och fungera som rådgivare för kunder och konsulter. Person C kan nämna ett flertal namn på andra som innehar samma yrkesroll som denne, exempelvis personalansvarig, rekryteringsansvarig, personaladministratör samt konsultchef. På frågan vad som krävs för att stanna kvar i branschen svarar person C följande:

*“Dels så tror jag att man måste vara ganska driven av att skapa resultat /.../, man måste kunna lösa problem på ett bra sätt och man måste klara av ett bra arbetstempo /.../ det är oftast mycket som händer för vi är en mellanpart och då funkar du som en mellanchefer emellanåt och det kan vara så att det finns mycket problemlösning /.../ och det är så att man aldrig känner att man är riktigt klar utan det kommer ständigt mer arbete hela tiden /.../ Jag drivs av det och jag tycker det är väldigt, väldigt spännande medan andra människor, musten går ur dem och man har sett medarbetare som inte, som inte klarar det för att de helt enkelt ja, vill arbeta mer med kvalité och inte grotta ner sig i saker.”*

De som söker sig till den tjänsten som person C har tror hon lägger stor vikt vid de akademiska studierna, vilket person C anser att det inte behövs i så stor utsträckning. Person C säger att personalen inom bemanningsbranschen inte stannar så länge på samma tjänst på grund av det höga tempot som de utsätts för samt att tjänsterna är väldigt smala, vilket betyder att efter en kort tid har de uttömt en tjänst och är således redo för nästa. De främsta kompetenserna som krävs anser person C vara social kompetens, målmedvetenhet, resultatfokus samt vara en god problemlösare. Person C anser vidare att det inte nödvändigtvis krävs en PA-utbildning utan ett arbete med mycket service kan vara bra erfarenhet.

Följande viktigaste kompetenser för att klara av yrket uppfattade person C att annonsen som Consultant manager visade; social kompetens genom att vara engagerad och ambitiös, korrekt utbildningsbakgrund, god serviceförmåga.

Vi ansåg att annonsen till Consultant manager innehöll följande tre viktigaste kompetenser: flexibel, initiativtagande och prestationsorienterad

## 5.4 Resultatsammanfattning

Nedan har vi gjort en *Resultatmodell* som visar en summering av de viktigaste kompetenserna som går att urskilja i de analyserade dokumenten och intervjuerna.

|                                       | INTERVJU   | ANNONS   | BEFATTNINGS-<br>BESKRIVNING                                    | INTERVJUPERSONERNAS<br>ANNONSANALYS                                       |
|---------------------------------------|--|--|--|---|
| KONSULTCHEF                           | + Relationsskapande<br>+ Ek. medvetenhet*<br>+Strukturerad   | + Energisk<br>+Initiativtagande<br>+Ek. medvetenhet*           | + Kvalitetsmedveten<br>+ Lojal<br>+Ledarskap                   | +Specialistkunskap<br>+Serviceinriktad<br>+Flexibel<br>+Relationsskapande |
| CONSULTANT MANAGER                    | + Relationsskapande<br>+Ek. medvetenhet*<br>+Ledarskap       | +Flexibel<br>+Initiativtagande<br>+ Prestations-<br>orienterad | +Kvalitetsmedveten<br>+Ledarskap<br>+Lojal                     | + Relationsskapande<br>+Specialistkunskap<br>+Serviceinriktad             |
| BEMANNINGS- &<br>REKRYTERINGSANSVARIG | +Relationsskapande<br>+Ek. medvetenhet*<br>+ Serviceinriktad | + Flexibel<br>+Ek. medvetenhet*<br>+ Strukturerad              | + Relationsskapande<br>+Kvalitetsmedveten<br>+Samarbetsförmåga | + Strukturerad<br>+ Ledarskap<br>+Ek. medvetenhet*<br>+Relationsskapande  |

\* Ekonomisk medvetenhet

Figur 4. Resultatmodell. Sammanställning av svaren på de viktigaste kompetenserna från analys av dokument samt intervjuer.

Kompetensmodellens huvudgrupper är:

- Personliga förmågor
- Sociala färdigheter
- Ledarskapsförmågor
- Intellectuella färdigheter



## 6. Analys

---

*I detta kapitel kommer vi att genomföra en analys av vår insamlade empiri med hjälp av de ovan presenterade teorierna. Avslutningsvis förs en diskussion kring vår analys för att slutligen mynna ut i förslag på fortsatt forskning och vidare funderingar.*

---

### 6.1 Likheter och skillnader

Syftet med vår uppsats är att försöka identifiera en yrkesroll genom att belysa vilka kompetenser som krävs för att klara yrket där arbetsuppgifterna innebär rekrytering, bemanning och uppföljning av anställda konsulter. Befattningshavarna i fråga är även anställda på ett bemanningsföretag. Finns det några likheter och skillnader mellan de beskrivna kompetenserna som analysen av annonserna, befattningsbeskrivningarna samt de genomförda intervjuerna visat?

Vi fann att de olika befattningarnas vanligaste arbetsuppgifter var nästintill identiska. Dessa arbetsuppgifter var att rekrytera konsulter för bemanning till olika kundföretag, detta genom intervjuer. Ytterligare arbetsuppgifter var upprätthållandet av kontakter med såväl konsulter som kundföretag vilket ofta skedde genom telefon- och lunchmöten samt besök ute hos kundföretagen, då befattningshavarna också försökte få de befintliga kunderna att anställa fler konsulter via bemanningsföretaget.

Även om arbetsuppgifterna befattningarna emellan var lika, skiljde sig ändå de begärda kompetenskraven åt från vad både intervjuerna, annonserna och befattningsbeskrivningarna menade behövdes för att klara av arbetsuppgifterna. Detta visas i vår Resultatmodell (figur 4). Vi har utifrån Resultatmodellen utläst att det finns stora likheter mellan hur de olika dokumenten har tagit sig uttryck gällande vilka kompetenser som respektive dokument lägger störst vikt vid. Då intervjupersonerna i intervjuerna lägger störst vikt vid kompetenserna *ekonomisk medvetenhet* samt *relationsskapande*, ser vi att de största skillnaderna snarare finns mellan varje dokument inom respektive befattning än mellan de olika befattningarna.

Vi kunde i vår analys av annonserna utläsa stora likheter dem emellan. En likhet vi fann var att annonserna höll sig inom samma kompetenshuvudgrupp, vilken var personliga förmågor. Intervjupersonernas analys av annonserna visar även där att de är överrens om vad annonserna kräver. Kompetenserna som de ansåg krävas var intellektuella förmågor samt sociala färdigheter. Deras resultat skiljer sig däremot från vårt resultat, vilket är en intressant aspekt.

Till skillnad från vår analys av samma annonser visar det hur vi, som inte är verksamma inom branschen, har analyserat de främsta kompetenserna jämfört med våra intervjupersoner. Att kompetenskraven skiljer sig kan bero på vår förståelse kontra deras förståelse för branschen (Bäcklund & Gestrélius, 1989). Även om vi aidentifierade annonsen som de analyserade har troligtvis deras arbetslivserfarenhet av branschen påverkat svaren. Dessa erfarenheter kan våra intervjupersoner ha tillägnat sig genom kompetensutveckling i arbetet (Kock, 2010; Lundmark, 1998; Illeris, 2013).

Ytterligare en skillnad som vi uppmärksammat är den mellan våra intervjupersoners svar på frågan gällande vilka kompetenser de ansåg krävdes, jämfört med vilka kompetenser de fann i sin analys av annonserna. Vårt syfte med annonsanalysen var att den skulle bekräfta de svar som gavs i intervjuerna. Det som vi trodde skulle bekräfta varandra, visade sig istället dementera varandra då svaren under intervjutillfällena skiljde sig från de kompetenskrav som intervjupersonerna fick fram deras analyser av annonserna. Även om kompetenserna befinner sig under samma huvudgrupper finns det ändå vissa skillnader, så som att det i intervjuerna nämndes att det krävdes ledarskapsförmågor, till skillnad från i annonsanalysen där fokus till större del lades på de intellektuella färdigheterna.

Till skillnad från de andra dokumenten lägger befattningsbeskrivningarna fokus på företaget och organisationen, detta genom kompetenserna kvalitetsmedveten och lojal. Vi ser i vår Resultatmodell att fokus i befattningsbeskrivningarna läggs på lojalitet gentemot företaget samt att befattningshavaren ska arbeta med kvalitetfokus, vilket innebär att det läggs stor vikt vid att arbetsuppgifterna utförs med noggrannhet. Befattningsbeskrivningarna är företagets sätt att kommunicera ut och vägleda vilka skyldigheter och rättigheter som befattningshavarna har utifrån företagets mål, normer och värderingar (Bäcklund & Gestrélius, 1989; Yukl, 2010). Anledningen till att befattningsbeskrivningarna lägger mer fokus på kvalitetsmedvetenhet och lojalitet kan vara att de vill försäkra sig om att befattningshavarna arbetar med kvalitet och lojalitet så att företagen fortsätter att utvecklas och förblir konkurrenskraftiga (Bäcklund & Gestrélius, 1989). Befattningsbeskrivningarna innehåller till största del arbetsuppgifter som ska utföras, men beskriver däremot inte konkret hur dessa ska genomföras. En anledning till att detta kan vara att företaget har en vilja att befattningshavaren själv ska tolka sitt arbetssätt och i större utsträckning kan få användning av sin kreativitet samt kombinationsförmåga, något som kan gynna organisationen i helhet (Illeris, 2013).

## 6.2 Befattningshavarnas syn på centrala kompetenser

De kompetenser som befattningshavarna ansåg vara centrala har vi fått från en sammanställning av intervjuvaren i vår Resultatmodell. Dessa är sedan sammanställda i modellen *Yrkesrollsmodellen* (figur 5) utifrån Lundmarks Kompetensblomma (Lundmark, 1998). Vi har genom sammanställning av arbetsuppgifterna och centrala begrepp kommit fram till att en mer förtydligande titel på rollen kan vara *Bemanningsansvarig*, vilket vi har skrivit in under den funktionella kompetensen. Vi kommer senare (under 6.5 Diskussion) att förtydliga yrkesrollens arbetsuppgifter och kompetenskrav genom ett förslag på en annons för yrkesrollen som *Bemanningsansvarig*.



Figur 5. Yrkesrollsmodellen (Fritt från Lundmark, 1998, s. 35; Lindelöw, 2008, s.228)

Den funktionella kompetensen innebär i vilken grad en individ klarar av sina arbetsuppgifter i de olika situationerna som uppstår (Lundmark, 1998). I intervjuerna med befattningshavarna har följande kompetenser framkommit: ledarskap, ekonomisk medvetenhet, strukturerad, relationskapande samt serviceinriktad. Dessa kompetenser blir således de som utgör innehållet i den funktionella kompetensen.

Den strategiska kompetensen innebär enligt Lundmark (1998) att individerna utifrån egna bedömningar kan ta rätt beslut. Kompetenserna ledarskap, ekonomisk medvetenhet samt strukturerad anser vi ingå i den strategiska kompetensen. Detta då den strategiska kompetensen i samverkan med ledarskap, ekonomisk medvetenhet och strukturerad leder till att individer handlar rätt och innehar den kompetens som krävs för att behärska de olika arbetssituationerna som uppstår (Illeris, 2013). Detta innebär således att de kompetenserna

som ingår under strategisk kompetens är situations- och handlingsrelaterade (Illeris, 2013; Lundmark, 1998). Varför just ledarskap nämndes som den viktigaste tror vi kan bero på att deras arbetsuppgifter består till stor del av kommunikation och problemlösning. Detta då befattningshavaren är ledare för konsulterna som de bemannar andra företag med. Enligt Lindelöws (2003) kompetensmodell ingår det att ledare samordnar grupper och förser andra med befogenheter, något som också var en arbetsuppgift som ingick i alla våra intervjupersoners dagliga arbete.

Då kraven, så som förmågan att lyssna och anpassa sig beroende av vilka situationer och olika kulturella sammanhang som kan uppkomma anser vi ingå i kompetensen relationsskapande och bör därför ingå i Lundmarks (1998) sociala kompetensblad. Något som också stämmer överrens med vad som krävs för att vara relationsskapande är den sociala kompetensen som krävs för att kommunikation med kunder och konsulter ska ske på ett yrkesprofessionellt tillvägagångssätt (Eide & Eide, 2006).

Illeris (2013) menar att det finns personliga egenskaper som karaktäriseras av sin osystematiska användning, såsom empati och kombinationsförmåga. Detta går att jämföra med Lundmarks (1998) blad gällande personlig kompetens, där enligt vår Yrkesrollmodell, kompetensen serviceinriktad ingår. Lundmark (1998) menar att de personliga kompetenserna bidrar till en bredare förståelse för andra individer samt förmågan att hantera eventuella konflikter. Därför anser vi att den serviceinriktade kompetensen, som i intervjuerna framkom som en av de krävda, stämmer överrens med de krav som finns under Lundmarks (1998) personliga kompetenskrav.

Det sista bladet i Lundmarks (1998) kompetensblomma, yrkesteknisk kompetens, är i vår Yrkesrollmodell tom. Detta då de viktigaste krävda kompetenser som gick att utläsa av intervjupersonernas svar inte fanns någon som stämmer in med den förklaringen Lundmark (1998) ger för denna kompetens. Vi anser att en anledning till detta kan vara att den yrkestekniska kompetensen kan läras på arbetsplatsen enligt Kock (2010). Detta tillskillnad från en väldefinierad yrkesroll som exempelvis läkare, där det från början behövs kunskaper om människans anatomi och andra grundläggande färdigheter för att utöva sitt yrke. Detta bekräftas även utav person B och C:s intervju svar då dessa ansåg att yrket till största del kan läras på plats och där de kompetenser som placeras i de andra tre bladen i Lundmarks (1998) Kompetensblomma, ansågs vara nödvändiga kompetenser.

Alla bladen tillsammans bildar således den funktionella kompetensen, det vill säga den kompetensen som Bemanningsansvariga kommer behöva för att behärska de arbetsuppgifterna som ingår i yrkesrollen. De viktigaste kompetenserna som framkommit av intervjuerna är de strategiska, sociala och personliga. Den yrkestekniska kompetensen anser vi, med stöd i våra intervjuer, vara en kompetens som går att utveckla på plats via arbetsplatsens lärstrategier (Kock, 2010). Bladen och dess innehåll anser vi överensstämmer med Illeris (2013) syn på kvalifikationer. Det är bladen som i relation med varandra resulterar i förmågan att agera professionellt i olika arbetssituationer genom att den bildar en användbar, funktionell, kompetens.

### ***6.3 För- och nackdelar med en odefinierad yrkesroll***

Att för en befattningshavare inte till fullo veta sina arbetsuppgifter och vilka krav som ställs på denne; eller för en arbetsgivare att ha svårt att förklara vad en befattning innebär, är något som kan leda till såväl för- och nackdelar med avseende på företagets och individens utvecklingsmöjligheter (Sandberg & Targama, 1998; Yukl, 2010).

#### **6.3.1 Arbetstagare**

Vi anser att en nackdel med odefinierade yrkesrollen kan vara då ett företag utannonserar en befattning som exempelvis innehåller ord så som assistent eller chef, när det egentligen innebär en tjänst som hade kunnat ha en annan, mer förklarande titel, då det kan ge ett felaktigt urval av sökande. Vi anser också att det kan förekomma att potentiella sökande inte söker tjänsten på grund av att de helt enkelt missförstår tjänstens innebörd. Detta då vi menar att den allmänna åsikten kring kompetensbegreppen inte stämmer överrens med vad som faktiskt krävs av de sökande och arbetsuppgifternas innebörd. Vi anser att detta kan generera två olika urvalsgrupper till tjänster som utannonseras, en grupp som har erfarenhet av branschen, som förstår tjänstens innebörd och därmed innehar rätt kompetenser för tjänsten. Den andra urvalsgruppen består istället av de som missuppfattat tjänsten och de blir således de som sorteras bort tidigt i rekryteringsprocessen då de har brist på den kompetensen som krävs.

Detta visades även under intervjuerna då två av våra intervjupersoner själva, som nyutexaminerade, sökte tjänster där det senare visade sig att de inte besatt den kompetens som krävdes för yrket. De sa att de ansåg sig vara kompetenta för rollen utifrån de kriterier som nämndes i annonsen. Men väl på intervjun kom det fram att den sökta tjänsten krävde mer erfarenhet. Denna tjänst förvärvades sällan direkt utan erfarenhet från bemanningsbranschen

utan var istället en tjänst dit många avancerade efter en tid inom branschen. Intervjupersonerna ansåg sig själva kunna komma förbi problematiken med olika yrkestitlar vid rekrytering av personer till samma befattning som de själva innehar, genom att istället studera arbetsbeskrivningen eller utläsa tidigare arbetsuppgifter från de sökandes CV. Detta anser vi, som inte är verksamma i branschen, vara en svårighet hos sökande som inte har någon arbetserfarenhet inom branschen. Detta då de som innehar befattningen som exempelvis konsultchef har lärt sig hur man kan arbeta runt problemet, en färdighet som de skaffat sig inom arbetet i enlighet med Kocks (2010) lärstrategier om såväl formellt som informellt lärande.

Intressant är även att resultaten på kompetenskraven från intervjuerna visade att trots det att de tillfrågade sa att de inte krävdes en högskoleutbildning men däremot erfarenhet av service så fick personer med erfarenhet av service inte jobbet. Hur kan de då med erfarenhet, men ingen utbildning, få jobb? Och tvärtom, hur kan de med utbildning få jobbet utan erfarenhet av service? Vad är det egentligen som krävs för yrket?

### **6.3.2 Arbetsgivare**

Vi anser att skillnaderna mellan dokumenten kan leda till problem för såväl bemanningsföretagen som för befattningshavarna. Med avseende på Lindelöw Danielssons (2003) siffror gällande vad en felrekrytering kan kosta företaget är det betydande summor som inget företag vill förlora. Då skillnaderna mellan annonserna, intervjuerna och befattningsbeskrivningarna är tydliga, anser vi att det måste komma in många ansökningar som inte stämmer överrens med vad som egentligen krävs. Det betyder att ett förtydligande av yrkesrollen inte bara ger arbetstagaren fördelar i detta hänseende, utan även arbetsgivaren. Då det kan leda till att ansökningar till företagets utannonserade tjänster är mer välriktade.

Andra fördelar med att identifiera en yrkesroll är att såväl organisationen som kollegorna vet vad tjänsten innebär vilket är av stor vikt enligt bland andra Sandberg och Targama (1998) och Yukl (2010). Samtliga intervjupersonerna svarade att omsättningen av personal var väldigt hög och de trodde att den generella tiden som en person stannade på en tjänst var cirka 1-2 år. Vi menar att om tydliga dokument på en tjänst inte finns att tillhandahålla betyder det vid en nyanställning av den specifika tjänsten att personens tolkning av sina nya arbetsuppgifter och sättet som dessa utförs på inte nödvändigtvis utförs så som organisationen menar (Bäcklund & Gestrélius, 1989). Finns det däremot tydliga direktiv om vad som förväntas av den nyanställda och hur arbetsuppgifterna ska utföras blir implementeringstiden

för den anställda i företaget kortare, vilket även resulterar i mindre kostnader för företaget (Danielsson Lindelöw 2003). Hur överlämningar mellan den före detta befattningshavaren och den nyanställda ser ut inom våra tillfrågade företag, var inget vi frågade om under intervjuerna. Därför kan vi inte dra några slutsatser i detta specifika fallet.

För att nyanställd personal på ett snabbt och effektivt sätt ska komma in i problemlösandet och det höga tempo arbetsuppgifterna i de undersökta yrkesrollerna kräver, sätts lärande och kommunikation i fokus (Illeris, 2013; Sandberg & Targama, 1998). Att på många olika sätt få ta till sig informationen gällande arbetsuppgifterna, exempelvis via observation, integration och kommunikation kan leda till att den nyanställde förstår och i större utsträckning tar till sig de nya arbetsuppgifterna. Detta för att därefter utföra dem på bästa sätt ur utvecklingssynpunkt (Illeris, 2013; Nilsson & Waldemarson, 2011; Sandberg & Targama, 1998; Wilson, 2008; Yukl, 2010).

En av kompetenserna som Illeris (2013) nämnde var kreativitet. En yrkesroll som saknar tydliga uppgifter, där många tycker sig veta vad arbetsuppgifterna innebär, kan också leda till kreativitet. Att själv få utveckla och få tolkningsföreträde i olika yrkessituationer kan leda till att befattningshavaren själv kommer på nya lösningar och idéer på problem som uppstår. Ser befattningshavaren att det finns problem som denne inte kan finna en problemlösning manual till, måste denne således arbeta sig genom problemet tills det är löst. Detta kan innebära att befattningshavaren måste rådfråga kollegor och tillsammans, genom en väl utvecklad dialogkompetens, finna nya lösningar tillsammans, (Wilhelmsson & Döös, 2012). Denna kommunikation är något som kan utveckla en vi-känsla på företaget men också leda till utveckling och vidare samarbete vid problemlösning (Nilsson & Waldemarson, 2011).

### **6.3.3 Yrkesrollens status**

Att identifiera yrkesrollen betyder även att den till viss del kan få ett erkännande, något som person A nämnde att de försökte arbeta med på det företaget hon är anställd vid, just för att förtydliga och legitimera rollen som "äkta" och riktig (Sandberg & Targama, 1998; Yukl, 2010). Detta då de vill att alla ska ha en egen titel, något som vi tolkar som att de vill höja yrkesrollens status (Hatch, 2002). Detta anser vi även leda till att det finns många olika titlar på olika företag, då inte alla intagit samma ställning gällande titeln assistent. Vi tror därför att det, inom denna aspekt, kan finnas ett behov att definiera en yrkesroll, dels för utövarnas egen skull men även för såväl kollegor och organisation som kundföretag och konsulter.

Att inte ha en legitimering av yrkesrollen kan enligt Sandberg och Targama (1998) leda till att en osäkerhet i arbetssättet uppkommer. Detta kan vidare leda till att yrkesrollen påverkas av befattningshavarens egen syn på status och således utformar yrkesrollen utifrån sin egen tolkning av den. Vilket i sin tur kan leda till att företaget inte har kontroll på att yrkesrollen följer den utveckling som de menat och att utvecklingen avstannar, vilket kan resultera i ett mindre konkurrenskraftigt företag, något också Bäcklund och Gestrélius (1989) belyser. Det är därför viktigt för ledningen att på ett pedagogiskt sätt kommunicera genom att formulera och klargöra yrkesrollens uppgift (Sandberg & Targama, 1998; Yukl, 2010; Bäcklund & Gestrélius, 1989).

## ***6.4 Sammanfattning***

Syftet med vår uppsats har varit att försöka identifiera en yrkesroll genom att belysa vilka kompetenser som krävs för att klara yrket. Vi har funnit skillnader och likheter mellan de olika dokumenten som vi har analyserat. De största likheterna som vi funnit är att arbetsuppgifterna är lika men att det fanns desto större skillnader på de kompetenser som de olika dokumenten och intervjuerna la störst vikt vid. Vi anser att detta kan vara problematiskt både utifrån sökande, anställda, bemanningsföretag samt kundföretag. En fri roll inom branschen kan med fördel utveckla nya lösningar och generera till viss kreativitet, däremot har vi kommit fram till att det behövs en vis styrning samt förtydligande gällande rollen för företagets fortsatta chans till utveckling. En viktig aspekt att ta hänsyn till ur utvecklingssynpunkt är kommunikation, såväl den interna inom organisationen, som den externa kommunikationen med intressenter.

Vi tror således att en yrkesroll som definieras, där befattningens namn är allmänt känt och arbetsuppgifterna klara, kommer att resultera i en tydligare förståelse för alla inblandade. Arbetstagaren tror vi att de kan gynnas av detta förtydligande, då det kan resultera i en legitimering av rollen med tydliga arbetsuppgifter och kompetenskrav. Positiva följder av en identifierad roll för arbetsgivaren är att de kan lättare kunna binda rätt personal till företaget och till rätt tjänst. Det kan även resultera i att företagen får behålla sin personal en längre period då alla parter är införstådda i arbetsuppgifterna och dess krav. Vi anser att detta tillsammans kan generera i ökad status för yrket då både organisation och befattningshavare slipper att lägga tid och energi på att förklara rollen och istället koncentreras på yrkets uppgifter.



### **6.4.1 Annonns Bemanningsansvarig**

Vi har som avslutning på vår sammanfattning komponerat ett förslag på en annons för vår titel på yrkesrollen *Bemanningsansvarig*. Annonsen består av de arbetsuppgifter och kompetenser som vi utifrån de analyserade dokumenten och intervjuerna har identifierat som väsentliga.

#### **Säljande Bemanningsansvarig**

Vi söker en serviceinriktad, relationsskapande och säljande Bemanningsansvarig som vill komplettera vårt ständigt växande team. Dina arbetsuppgifter kommer att bestå av: rekrytering av konsulter, konsultansvar och uppföljning samt försäljning av FÖRETAGETS tjänster till både nya och befintliga kunder. Du kommer att samarbeta med Account Managers, men du måste själv tycka att försäljning är kul och att drivs av att göra bra affärer. Du kommer att arbeta i ett brett kontaktnät och får således inte vara rädd för att skapa nya kontakter och utveckla relationer. För att klara av detta yrke krävs att du har god prioriteringsförmåga vid problem som kan uppstå i olika situationer. Detta betyder att du trivs i en variationsrik och ständigt föränderlig miljö.

Vi ser gärna att du tidigare har jobbat med försäljning och service och innehar god social kompetens. Meriterande, men inget krav, är högskoleutbildning inom exempelvis Service Management, ekonomi samt beteende- och personalvetenskap. Gemensamt för sökande är att du måste vara serviceinriktad, flexibel och ha erfarenhet av att ha jobbat utifrån ett strukturerat arbetssätt.

### **6.5 Diskussion**

Detta forskningsämne har varit väldigt intressant då det tidigare inte har gjorts så mycket forskning kring ämnet. Många av universitetens utbildningar resulterar i diffusa yrkesroller och det är inte alla universitet som har praktik eller kontakt med arbetsmarknaden på ett bra sätt, inom dessa utbildningar. De som examineras med en väldefinierad, titel exempelvis läkare, vet precis vilken marknad de kan söka sig till och har dessutom redan praktiserat yrket under utbildningens gång. Vi menar att de resultat vi har kommit fram till med hjälp av vår

uppsatsmetod är generella för alla odefinierade yrken, därför hade det varit intressant att genomföra ytterligare undersökningar på andra odefinierade yrken.

Det hade även varit intressant att se på eventuella skillnader i lön mellan våra undersökta befattningar, då vi i vår analys kom fram till att de huvudsakliga arbetsuppgifterna var av samma karaktär för alla befattningar. Kan det vara så att användandet av begreppet assistent leder till att företagsledningen kan hålla lönerna med dessa titlar nere?

Om möjlighet funnits hade det varit intressant att undersöka vem som rekryterar till de befattningar vi studerat. Hade svaren resulterat i andra kompetenser än de vi fått fram hade det varit ytterligare en intressant dimension att ta hänsyn till i vidare undersökningar.

Vi vill sammanfattningsvis nämna att vi har genomgått en förståelseprocess, liksom den hermeneutiska cirkeln. På så sätt har vi fått en djupare förståelse för vad den undersökta yrkesrollen innebär vilket kommer att underlätta för oss när vi ska ut på arbetsmarknaden och söka jobb.

## 7. Referenslista

Arbetsförmedlingen, hämtad 2013-03-10, [www.ams.se](http://www.ams.se)

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bergström, O. (2007). *Den nya arbetsmarknaden: bemanningsbranschens etablering i Sverige*. (1. uppl.) Lund: Academia Adacta.

Burnard, Philip. (1991). A method of analysing interview transcripts in qualitative research. *Nurse education today*, 11(6): 461-466.

Bäcklund, A. & Gestrélius, K. (red.) (1989). *Befattningsförändringar, kompetenskrav, utbildningsbehov: en rapport om förändring i arbete, organisation och utvecklingsmöjligheter för tjänstemän i tio företag*. Malmö: Institutionen för pedagogik och specialmetodik, Lärarhögsk..

Bäckström, H. (2012-10-02). Regeringen hindrar bemanningsföretagen att skapa jobb.

Hämtad -2013-02-27 från

[http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/debattartiklar\\_2013/2012-arkiv-debattartiklar/regeringen-hindrar-bemanningsbranschen-fran-att-skapa-jobb](http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/debattartiklar_2013/2012-arkiv-debattartiklar/regeringen-hindrar-bemanningsbranschen-fran-att-skapa-jobb)

Drakovac, E.J, Omerika M. (2013) *Teambildning, inte enbart en arbetsform - en studie av två arbetsteam inom kommunal verksamhet*. Högskolan i Borås.

Eide, T. & Eide, H. (2006). *Kommunikation i praktiken: relationer, samspel och etik inom socialt arbete, vård och omsorg*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Ellström, P. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. (1. uppl.) Stockholm: Publica.

Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. (1.uppl.) Stockholm: Liber.

Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. (Ny, svensk utg.) Lund: Studentlitteratur.

Herbert, A. & Bergstedt, B. (2008). *Kunskapen och språket: om pedagogiken, texten och hjärnan*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Illeris, K. (2013). *Kompetens: [vad, varför, hur]*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.

Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning: att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.

Karlstads universitet, Arbetsmarknad och Arbetsliv hämtad 2013-03-22, <http://www.kau.se/arbetsmarknad-arbetsliv>

Kock, H. (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. (1. utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Liukkonen, P. (2006). *Bemannings ekonomi: om personal, ekonomi och ansvar förr och nu*. (1. uppl.) Norsborg: Oskar media.

Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.

Melin, L. & Lange, S. (2000). *Att analysera text: stilanalys med exempel*. (3., [omarb. och rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.)

Nilsson, B. & Waldemarson, A. (2011). *Kommunikation för ledare*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidson, B. (2010). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet, hämtad 2013-03-22,

<http://vr.se/download/18.3a36c20d133af0c12958000491/1321864357049/God+forskningssed+2011.1.pdf>

Wilhelmson, L. & Döös, M. (2012). *Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Wilson, F. (2008). *Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion*. (Ny, utvidgad uppl.) Malmö: Liber.

Yukl, G.A. (2010). *Leadership in organizations*. (7. ed.) Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

# 8. Bilagor

## *Bilaga 1: Intervjuguide*

### **Inledande frågor**

1. Kan du beskriva en vanlig arbetsdag för dig?

*Kan du utveckla?... vad menar du med?... kan du säga något mer om? ... fler exempel? ... Fokus: process, tillvägagångssätt, vilka arbetsysslor är vanligast*

2. Har du märkt att samma befattning finns på andra bemanningsföretag men med en annan titel?

*Sonderande: JA1: Kan du nämna några titlar?*

*JA2: Ser du det som ett problem att det finns många titlar?*

*JA3: Varför tror du att de har till olika titlar?*

3. Vilka kompetenser krävs för att klara av ditt arbete?

4. Anser du att behovet av dessa kompetenser har ändrats sedan du började arbeta inom denna bransch? *Alltså om det tillkommit några eller rent av försvunnit några?*

### **Mittendelen**

5. Vilka **kompetenser** anser du att man måste ha för att stanna i bemanningsbranschen?

6 Vilka motiv finns det för att stanna i branschen?

7 Har du märkt att sökande till din tjänst tror att de behöver andra kompetenser än vad som faktiskt krävs?

*Ja: Vilka kompetenser lägger de stor vikt vid?*

8 Kan du berätta något som du tror att vi inte vet om din yrkesroll i form av kompetenser?

*Är det något som andra tror om din tjänst som inte stämmer eller är det något som är centralt men som många inte vet?*

9. Är branschen en bransch där du känner att man stannar länge på samma tjänst?

*Sonderande: Ja: stannar de även på samma företag? Nej: vad tror du gör att de lämnar?*

10. Vilka tre främsta kompetenser behöver du för att klara av ditt arbete utifrån företagets uppsatta målsättning?

*Bekräftar om personen i fråga har de kompetenser som den i tidigare frågor sa var viktiga för tjänsten.*

11. Så här har vi uppfattat yrkesrollen: *sammanfattar det som har varit fokus i under intervjun*  
Stämmer våra uppfattningar eller skulle du vilja utveckla/dementera/förklara?

### **Avslutande frågor**

12. Vilka tre kompetenser kan du utläsa av denna annons som mest viktiga?

*Sonderande: Varför tycker du att de (3) är viktiga. Hur kan du utläsa det? Tycker du att något saknas?*

13. Vilken utbildning har du?

14. Hur länge har du jobbat i branschen?

15. Vad hette tjänsten du sökte? Är det fortfarande samma tjänst du har idag? (kanske nytt namn?)

16. Vad visste du om jobbet innan du sökte det?

*Stämde de?*

### **Övrigt**

– Har du något du vill tillägga?

**Tack för din medverkan!**

## ***Bilaga 2: Lindelöws kompetensmodell***

### ***Personliga förmågor***

**Personlig mognad:** Är trygg, stabil och har självinsikt. Ser relationer i sitt rätta perspektiv, skiljer på det personliga och professionella. Förhåller sig på ett sätt som är anpassat till situationen.

**Integritet:** Har väl grundade och tydliga värderingar och förmåga att tänka begreppsmässigt på frågor ur ett etiskt perspektiv. Styrts av etik och värderingar i avgörande situationer i arbetet.

**Självständighet:** Har mod att agera efter sin egen övertygelse.

**Initiativtagande:** Tar initiativ, sätter igång aktiviteter och uppnår resultat.

**Självgående:** Tar ansvar för sin uppgift. Strukturerar själv sitt angreppssätt och driver sina processer vidare.

**Flexibel:** Har lätt för att anpassa sig till ändrade omständigheter. Kan snabbt ändra sitt synsätt och förhållningssätt. Ser möjligheterna i förändringar.

**Stabil:** Är lugn, stabil och kontrollerad i stressituationer eller pressade situationer. Behåller ett realistiskt perspektiv på situationer och fokuserar på rätt saker.

**Prestationsorienterad:** Sätter upp höga mål för sig själv och arbetar hårt för att nå dem. Är jobbfokuserad och söker aktivt utmaningar. Arbetet resulterar i personlig tillfredsställelse.

**Energisk:** Har förmåga att arbeta hårt och lägga ner tid energi och engagemang på sitt arbete.

**Uthållig:** Förblir motiverad och effektiv trots bakslag och besvikelse. Arbetar på tills projekt är avslutade eller resultat uppnådda.

### ***Sociala färdigheter***

**Samarbetsförmåga:** Arbetar bra med andra människor. Relaterar till dem på ett lyhört och smidigt sätt. Lyssnar, kommunicerar och löser konflikter på ett konstruktivt sätt.

**Relationskapande:** Är utåtriktad och socialt aktivt i yrkesmässiga sammanhang. Skapar kontakter och underhåller relationer.

**Empatisk förmåga:** Har förmåga att sätta sig in i någon annan perspektiv eller situation utan att ta över personens känslor.

**Muntlig kommunikation:** Talar klart, välformulerat och engagerat i enskilda möten och i små och stora grupper. Lyssnar och är mottalig för motparten och anpassar sig till situationen.

**Lojal:** Uttrycker positiv attityd till sitt arbete, verksamheten och/eller organisationen. Handlar i enlighet med fattade beslut, verksamhetsplane, mål, policyer och riktlinjer. Tar upp kritik endast i de korrekta sammanhangen eller direkt med berörda parter eller överordnad.

**Serviceinriktad:** Är lugn, uppmärksam och tillmötesgående i sitt bemötande. Har intresse

vilja och förmåga att hjälpa andra och anstränger sig för att leverera lösningar.

**Övertygande:** Är duktig på att påverka och övertyga. Får andra att ändra åsikt eller beteende.

**Kulturell medvetenhet:** Värdesätter olikheter och förstår hur bakgrund, kultur och gruppstillhörighet påverkar en själv och andra. Har förmåga att ta med detta i beräkningen när beslut fattas och handlingsätt väljs.

### *Ledarskapsförmågor*

**Ledarskap:** Leder och motiverar och förser andra med befogenheter som krävs för att effektivt nå gemensamma mål. Samordnar grupper och blir en referenspunkt för andra. Skapar engagemang och delaktighet.

**Tydlig:** Kommunikerar på ett tydligt sätt. Säkerställer att budskap når fram och att förväntningarna är klara för alla berörda parter. Påminner och följer upp.

**Ekonomisk medvetenhet:** Förstår och tillämpar affärsmässiga principer. Fokuserar på kostnader, intäkter och effektivitet ur ett ekonomiskt perspektiv.

**Strategisk:** Tänker strategiskt och har ett brett perspektiv på frågor. Ser på sakers långsiktiga betydelse och vidare konsekvenser och anpassar sina handlingar till detta.

**Omdöme:** Gör korrekta avvägningar och prioriteringar. Väger samman komplex information och olika typer av hänsynstaganden och visar omdöme vid uttalanden, agerande och beslut.

**Beslutssam:** Fattar snabba beslut och agerar utifrån dessa, trots begränsad information eller svåra omständigheter. Visar omdöme under tidspress.

### *Intellektuella färdigheter*

**Strukturerad:** Planerar, organiserar och prioriterar arbetet på ett effektivt sätt. Sätter upp och håller tidsramar.

**Kvalitetsmedveten:** Är noggrann och väl medveten om mål och kvalitetsstandard. Läger ner stor vikt vid att man lever upp till dessa.

**Kreativ:** Kommer ofta med idéer och nya angreppssätt i arbetsrelaterade frågor. Har ett nytänkande som kan omsättas i praktiken och leder till resultat.

**Specialistkunskap:** Förstår de fackmässiga aspekterna av arbetet särskilt bra. Underhåller kontinuerligt sin specialistkunskap. Är en kunskapsresurs för andra.

**Problemlösande analysförmåga:** Arbetar bra med komplexa frågor. Analyserar och bryter ner problem i sina beståndsdelar och löser komplicerade problem.

**Numerisk analytisk förmåga:** Förstår numeriska underlag. Löser numeriska uppgifter snabbt och korrekt.

**Språklig analytisk förmåga:** Förstår komplicerade språkliga underlag, både talade och skrivna. Producerar egna dokument av hög kvalitet.



## ***Bilaga 3: Annon 1: Bemannings- och rekryteringsansvarig***

Vi söker en driven och engagerad arbetare som har erfarenhet från bemanningsbranschen.

Tjänsten som innefattar ett

helhetsansvar för presentation av kandidater för våra kunder samt

vara en länk mellan kund och konsult. Tjänsten innefattar

personalansvar för våra konsulter.

Arbetsuppgifterna består av att upprätta kravprofiler, ansvara för

annonsering och urval av ansökningar. Du kommer att genomföra

intervjuer, göra bedömningar utifrån kravprofiler samt ansvara för

referenstagning. Du kommer vara TITEL vilket innebär

bemanningsansvar, uppföljning av konsulter och deras uppdrag samt

personaladministration. En gång per vecka besöker du våra konsulter

och kunder för att säkerställa högsta kvalitet i vårt uppdrag. Vi arbetar

strukturerat och mot tydligt uppsatta mål. Vi vill att just du är den som

tar ansvaret för våra konsulter och att de får känslan av att

FÖRETAGET som arbetsgivare är attraktiv och en naturlig

karriärspartner.

### **Din profil**

Vi söker dig som har några års erfarenhet från bemanningsbranschen.

Du trivs med att arbeta i en händelserik miljö och har ett stort intresse

för bemanning och rekrytering. Du kommer att arbeta med både

yrkesarbetaravtal och tjänstemannaavtal, därför är det meriterande

om du har kännedom kring Bemanningsavtalet för såväl tjänstemän

som yrkesarbetare.

För att trivas hos oss är det viktigt att du har entreprenörsanda,

känsla för service och ett affärstänk. Du har en positiv inställning samt

en vilja att lära och utvecklas. Du har även god förmåga att uttrycka

dig i tal och skrift samt är organiserad i ditt arbetssätt. Du trivs med

ett stundtals högt tempo och kan växla upp tempot när så behövs. Din

roll liknar ofta "spindeln i nätet" där du i nära samarbete med våra

säljare säkerställer att våra kunder upplever högsta kvalitet.

Urval sker löpande och startdatum blir enligt överenskommelse, med

sikte på så tidig start som möjligt.

För rätt person kan tjänsten komma att bli permanent efter vikariatets

slut.

Vi ser fram emot Din ansökan redan idag!

## ***Bilaga 4: Annon 2: Konsultchef***

### **Ditt ansvarsområde och dina arbetsuppgifter**

Du kommer att ansvara för några av bolagets avtalskunder och du kommer att vara personalansvarig för de konsulter som finns anställda i uthyrningsverksamheten ute hos dina kunder och ansvara för deras utveckling. Detta innebär att du till största del kommer att bemanna diverse olika uppdrag inom olika verksamhetsområden och dina arbetsuppgifter innefattar bl.a. anställningsavtal, utvecklingssamtal, lönesamtal och kompetensutveckling. Du jobbar också parallellt med rekrytering av nya konsulter på nya uppdrag och administration kring deras anställningar. I ditt arbete är kundvård och kundkontakter en självklarhet.

### **Dina kvalifikationer**

Det är meriterande om du har en relevant akademisk högskoleutbildning eller yrkeserfarenhet som rekryterare, med det är inget krav. Du bör ha vana av kundkontakt eller har erfarenhet av arbete inom sälj-, bemannings- alternativt rekryteringsbranschen.

### **Dina personliga egenskaper**

Du ska tycka om att arbeta självständigt liksom att arbeta i teamwork. Som person är du kreativ, orädd och har en förmåga att skapa egna lösningar. Engagemang, drivkraft och affärsmannaskap är avgörande egenskaper för att du lyckas som Konsultchef hos oss. Vi värdesätter hög servicekänsla och god social kompetens och vi lägger stor vikt på din personlighet och dina ambitioner. Om du gillar att arbeta på en variationsrik arbetsplats i ständig förändring så kommer du garanterat att trivas hos oss. Vi erbjuder dig ett spännande och utvecklande arbete, där du blir en viktig resurs i ett redan starkt sammansvetsat team. Arbetet kräver datavana med mycket goda kunskaper i Microsoft Office-paketet samt i det svenska och engelska språket såväl i tal och skrift. B-körkort fordras.

## ***Bilaga 5: Annon 3: Consultant manager***

Rollen TITEL är mycket varierad med fokus på rekrytering, personalansvar och kundkontakt. I arbetsuppgifterna ingår bl.a. annonsskrivning, kandidatsелеktering, intervjuer och slutligt urval av lämplig konsult. Efter att ett uppdrag är tillsatt är det TITELNS uppgift att se till att konsulten gör ett bra jobb och trivs ute hos vår kund. TITELN skall tillsammans med Account Managers (AM) arbeta för att utveckla relationen med kunden.

**Varför ska du jobba hos oss?** Så här tycker våra TITEL:

Kontakt med många olika människor och företag  
Stor variation i arbetsuppgifter – Ingen dag är den andra lik.  
Mycket eget ansvar som leder till personlig utveckling  
Bra möjligheter att styra sitt eget arbete och påverka sina resultat.  
Glada, ambitiösa, drivna och professionella kollegor.  
Ett öppet klimat där man berömmar och lyfter varandras insatser  
Studenter och unga akademiker är en rolig målgrupp att arbeta med  
Gör samhällsnytta genom att hjälpa människor till nytt jobb  
Inspirerande att arbeta på ett framgångsrikt och växande företag

**Vi söker dig som**

Vi söker dig som har högskoleutbildning inom personal, ekonomi eller motsvarande. Erfarenhet av bemanningsbranschen och/eller HR-relaterade uppgifter är meriterande och vi ser gärna att du har erfarenhet av kundkontakt i form av service eller försäljning. Som person är du drivande och flexibel och du trivs när tempot är högt. Framför allt är det viktigt att du har en stark vilja att utvecklas tillsammans med oss!

## ***Bilaga 6: Befattningsbeskrivning 1: Bemannings- och rekryteringsansvarig***

### **Målsättning:**

Att säkerställa tillgången på konsulter för enheten både beträffande volym och kompetens, så att FÖRETAGET når uppsatta kvalitetsmål, budgeterad försäljning och lönsamhet

### **Ansvar:**

Rekrytering av konsulter och kandidater samt att initiera intresse från potentiella konsulter och kandidater för anställning hos eller via FÖRETAGET

### **Rekrytering – konsulter/kandidater**

- Rekrytering av konsulter/kandidater enligt FÖRETAGETS krav, behov och enligt den volym som verksamheten kräver för att möta kundernas behov
- Ansvara för den administrativa processen kring rekrytering
- Inleda lönediskussion med konsulter samt informera om FÖRETAGETS riktlinjer
- Förbereda anställningsavtal
- Introduktion av nyanställda konsulter
- Delta vid konsultaktiviteter
- Medverka vid och planera externa rekryteringsaktiviteter och skapa goda affärsmässiga relationer med samarbetspartners
- Aktivt söka efter nya rekryteringskanaler
- Initiera annonsbehov i samråd med kollegor och överordnad chef, sköta och uppdatera annonser
- Planera rekryteringsarbetet tillsammans med kollegor och överordnad chef
- Marknadsföra FÖRETAGET som en bra arbetsgivare och sälja in förmåner

### **Kunder/Försäljning**

- Delta vid kundaktiviteter
- Utföra kundbesök för att kunna tillgodose kundernas kravprofil på konsulter
- Samarbeta med övriga tjänsteområden, kontor och affärsområden för att maximalt antal uppdrag löses av FÖRETAGET och för kundens bästa
- Hålla i företagspresentationer för olika organisationer och nätverk
- Vara lyhörd för ev. missnöje och lösa reklamationer enligt separat reklamationshantering

### **Kvalitet/Miljö**

- Med kunden och konsulten i fokus sträva mot ökad nöjdhet i enlighet med av företagsledningen fastställda policier, krav och arbetssätt
- Initiera och ge förslag till förbättringar, effektivisering och utveckling
- Värna om miljön, vara en god förebild, och arbeta i enlighet med miljölagar, FÖRETAGETS mål, policier, och rutiner för att ständigt förbättra vår miljöpåverkan
- Aktivt arbeta för att uppnå kontorets kvalitets- och miljömål

## ***Bilaga 7: Befattningsbeskrivning 2: Konsultchef***

### ***Målsättning:***

Utveckla kontakterna med kunder och konsulter i syfte att säkerställa god försäljning, utveckling, lönsamhet och nöjdhet hos kunder och medarbetare

### ***Ansvar:***

Matcha kunds uppdragsbeskrivning och krav med lämplig konsult, samt personalansvar för konsulter

### **Kunder/Försäljning/Uppdrag**

- Uppdragsansvar
- Utveckla och öka försäljningen på befintliga kunder, i samarbete med säljorganisation
- Bedöma kundens arbetsmiljö enligt Förebyggande arbete för konsulterna
- Samarbeta med övriga delar av organisationen för att maximalt antal uppdrag löses av FÖRETAGET och för kundens bästa
- Säkerställa att priser, lönesättning och marginaler följer FÖRETAGETS riktlinjer och aktuella avtal
- Konkurrentbevakning, dvs. besitta kunskap om konkurrenternas utveckling hos kund
- Arrangera och delta i evenemang, mässor och andra aktiviteter
- Initiera behov av konsulter, både beträffande volym och kompetens
- Matcha och lösa uppdrag enligt överenskommelse med kund
- Kvalitetsuppföljning av pågående uppdrag gentemot kunder och medarbetare
- Vara lyhörd för ev. missnöje och lösa reklamationer enligt FÖRETAGETS reklamationshantering

### **Personalansvar för konsulter**

- Kommunicera FÖRETAGETS värderingar, policies, mål och krav samt leda och motivera genom att föregå med gott exempel
- Svara för att konsulten har hög beläggningsgrad samt till största möjliga mån försöka att möta konsultens önskemål vad gäller uppdrag
- Säkerställa att lönesättning är i enlighet med avtal, FÖRETAGETS riktlinjer samt marknadsmässiga
- Bevaka och följa upp garantilöner
- Regelbundet genomföra och följa upp utvecklingssamtal
- Anställa, introducera och avveckla konsulter
- Aktivt arbeta för att konsulten ska trivas i sin anställning hos FÖRETAGET
- Genomföra de aktiviteter som åligger kontoren gentemot konsulterna
- Ta ansvar för konsultens kompetensutveckling så att den får en personlig utveckling och blir mer attraktiv för våra kunder
- Arbeta för att FÖRETAGET har rätt konsulter anställda
- Ta ett arbetsgivaransvar för konsulter t.ex. påtala olämpligt beteende, genomföra samtal, dokumentera och följa upp konsulten i enlighet med anställningsavtalet
- Dokumentera och registrera i enlighet med PUL
- Utvärdera behov av rehabilitering och arbeta enligt Rehabiliteringspolicy och Rehabiliteringsarbete
- Arbeta enligt rutiner i Arbetsmiljö avseende konsulter. Tonvikten ligger på Förebyggande arbete för konsulter och delegerade Arbetsmiljöuppgifterna för personalledare som KC erhåller skriftligen från sin överordnade chef enligt rutin Ansvar – delegering

### **Kvalitet/Miljö**

- Med kunden och konsulten i fokus sträva mot ökad nöjdhet i enlighet med av företagsledningen fastställda policier, krav och arbetssätt
- Initiera och ge förslag till förbättringar, effektivisering och utveckling
- Värna om miljön, vara en god förebild, och arbeta i enlighet med miljölagar, FÖRETAGETS mål, policier, och rutiner för att ständigt förbättra vår miljöpåverkan
- Aktivt arbeta för att uppnå kontorets kvalitets- och miljömål
- Säkerställa att den information, t.ex. gällande kvalitets- och miljömål, mätningar och utfall, åtgärder och handlingsplaner, konsulten behöver från FÖRETAGET gällande konsultens anställning kommuniceras

### **Övrigt**

- Kontinuerlig uppdatering om arbetsmarknadens behov och framtida önskemål vad gäller kompetenser och tekniker

## ***Bilaga 8: Befattningsbeskrivning 3: Consultant manager***

### ***Ledord:***

Help clients with staffing needs  
Invoice your clients and prepare consultant salaries  
Responsible for you consultants

### **Arbetsuppgifter:**

Utveckla kontakterna befintliga företagskunder och konsulter. Arbeta med utifrån företagets kvalitetsmål och tillgodose kundens behov av konsulter. Hjälpa klienter med deras bemanningsbehov. Förbereda kundens faktorer och ansvara för konsulter löner. Ansvara för att FÖRETAGET kan möta kundens behov av personalförsörjning.

### **Kundföretag:**

- Utveckla och öka försäljningen på befintliga kunder, i samarbete med säljorganisation
- Leda och motivera befintliga konsulter för att nå gemensamma mål, vara lyhörd för behov
- Fakturera kunder efter ingångna avtal samt ansvara för löneutbetalning till konsulter
- Arrangera och delta i evenemang, mässor och andra aktiviteter
- Initiera behov av konsulter, både beträffande volym och kompetens
- Kvalitetsuppföljning av pågående uppdrag gentemot kunder och medarbetare
- Vara lyhörd för eventuella missnöjen och lösa reklamationer

### **Konsulter:**

- Kommunicera FÖRETAGETS värderingar, policys, mål och krav samt leda och motivera genom att föregå med gott exempel
- Regelbundet genomföra och följa upp utvecklingssamtal och arbeta för att FÖRETAGET har rätt anställda
- Vara en förebild för konsulter och alltid vara tillgänglig
- Anställa, introducera och avveckla konsulter och arbeta för anställdas välmående
- Genomföra de aktiviteter som åligger kontoren gentemot konsulterna
- Ta ansvar för konsultens kompetensutveckling så att den får en personlig utveckling och blir mer attraktiv för våra kunder
- Ta ett arbetsgivaransvar för konsulter t.ex. påtala olämpligt beteende, genomföra samtal, dokumentera och följa upp konsulten i enlighet med anställningsavtalet
- Arbeta utifrån de dokument och policys som FÖRETAGET har i form av kvalitets- och miljömål samt arbetsmiljö.

### **Kvalitet:**

- Säkerställa att den information, t.ex. gällande kvalitets- och miljömål, mätningar och utfall, åtgärder och handlingsplaner, konsulten behöver från FÖRETAGET gällande konsultens anställning kommuniceras
- Sträva efter allas nöjdhet, såväl kund som konsult och kollegor
- Initiera och ge förslag till förbättringar, effektivisering och utveckling